

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

CONVERGENCE, DIVERGENCE OU CROSSVERGENCE : COMPARAISON DES
PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ENTRE PME DU NORD ET
DU SUD DANS LE CONTEXTE DE L'ALÉNA 1.0

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
CÉDRIC MOULET

NOVEMBRE 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Depuis la deuxième moitié du 20^{ie} siècle, on assiste à une multiplication des ententes économiques multilatérales. Cela n'est pas sans conséquence sur l'environnement (dégradation, pollution et réchauffement climatique), pendant longtemps ignoré de l'équation économique. Avec une prise de conscience ces dernières décennies et l'affirmation de concepts comme le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (RSE), des solutions existent face aux risques environnementaux qui planent aujourd'hui sur l'ensemble de la planète – notamment la menace climatique.

Les accords de libre-échange, certes participent à l'intensification des échanges mais ils reposent aussi sur des institutions politiques et économiques puissantes qui dictent les attentes des entreprises et encadrent les conditions de ces ententes. Ainsi, les traités tels que l'ALÉNA représentent des outils indispensables pour affirmer des comportements durables dans les rapports économiques et participer à la RSE. Mieux comprendre les mécanismes d'influence qui affectent les entreprises dans l'adoption de pratiques environnementales durables est essentiel pour agir rapidement et efficacement sur la question climatique pressante.

La littérature est partagée entre deux écoles de pensée distinctes : (1) la théorie néo-institutionnelle affirmant la convergence des pratiques durables chez les entreprises de pays intégrés à un accord multilatéral, et (2) les particularités nationales impliquant une divergence dans les pratiques d'affaires – ainsi qu'un possible phénomène alternatif (la crossvergence). Les écrits n'apportent pas d'éléments de réponse concrets quant à ce qu'il se produit dans les faits entre les effets de divergence et de convergence. L'ALÉNA est une base d'étude pertinente car elle rassemble un pays du 'nord' (Canada) et du 'sud' (Mexique) ensemble, nous permettant d'allier deux contextes nationaux différents sous l'influence des mêmes institutions régionales. Ce contexte d'étude permet ainsi d'explorer dans la pratique le poids des contextes nationaux face à l'influence des institutions régionales supranationales.

Notre recherche a pour objectif de combler ce manque de connaissance, particulièrement dans le cas de l'ALÉNA qui vient de prendre fin. Ce moment est particulièrement intéressant, car il permet de tracer le bilan de cette influence d'un accord historique, puis de fournir des informations à ce sujet aux responsables du nouvel accord (ACÉUM) qui se met en place. Cette recherche vise les PME en particulier, car ce sont des sujets d'étude plus révélateurs que les grandes entreprises qui sont moins rattachées à leurs contextes d'origine. Notre objectif est donc d'éclairer les preneurs de décision sur l'impact de leurs politiques sur les traités en apportant des éléments de réponse sur les sources d'influence qui agissent sur les pratiques environnementales des PME participantes.

Nous avons posé trois groupes d'hypothèses générales à partir du débat opposant les effets de convergence, divergence et de crossvergence dans la littérature – en anticipant la convergence à cause de l'influence des échanges au sein de l'ALÉNA. Nous avons ensuite vérifié quel effet s'appliquait entre nos deux groupes régionaux sur les variables de pratiques environnementales et de performances multiples (business case).

De cette manière nous avons constaté qu'il se produit dans la pratique un phénomène de divergence entre le Québec et Jalisco (Mexique), porté par les contextes nationaux ; et non pas de convergence ou de crossvergence. Nous avons aussi observé un phénomène d'institutionnalisation accentué au 'sud', confirmant non seulement l'influence des institutions régionales comme facteur de légitimation mais aussi le poids des institutions nationales.

À la lumière de ces résultats et de notre contexte d'étude particulier, nous pensons que les ententes de libre-échange comme l'ALÉNA ne permettent pas autant qu'espéré d'engendrer un phénomène de convergence entre des pays participants aux contextes nationaux différents. Ces contextes nationaux demeurent les leviers d'influence prioritaires. Les institutions liées aux accords multilatéraux ne sont pas assez puissantes pour influencer les entreprises dans leur conception du DD, même si notre étude montre qu'elles agissent en partie sur le niveau de pratiques environnementales des PME.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------|
| SOMMAIRE..... | iii |
| LISTE DES TABLEAUX | viii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS | ix |
| REMERCIEMENTS..... | x |
| INTRODUCTION | 11 |
| CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUES MANAGÉRIALE ET SCIENTIFIQUE | 16 |
| 1.1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE..... | 16 |
| 1.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE | 20 |
| 1.3. QUESTIONS DE RECHERCHE..... | 25 |
| CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE..... | 27 |
| 2.1. CADRE THÉORIQUE..... | 27 |
| 2.1.1. Approches théoriques | 27 |
| 2.1.1.1. Théorie de la convergence..... | 27 |
| 2.1.1.2. Théorie de la divergence | 35 |
| 2.1.1.3. Théorie de la crossvergence | 42 |
| 2.1.2. L'ALÉNA..... | 48 |
| 2.1.3. Pertinence de la PME..... | 50 |
| 2.1.4. Développement durable | 51 |
| 2.1.5. Business case | 53 |
| 2.2. HYPOTHÈSES RETENUES | 54 |
| 2.2.1. Hypothèses générales..... | 55 |

| | | |
|------------|---|----|
| CHAPITRE 3 | MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE | 58 |
| 3.1. | STRATÉGIE DE RECHERCHE | 58 |
| 3.2. | CONTEXTE D'ÉTUDE..... | 58 |
| 3.3. | UNITÉ D'ANALYSE | 62 |
| 3.4. | FACTEUR DE CONVERGENCE..... | 63 |
| 3.4.1. | Les pratiques durables amplifiées sous l'ALÉNA..... | 64 |
| 3.4.2. | Renégociation : vers l'ACEUM..... | 69 |
| 3.5. | FACTEURS DE DIVERGENCE INFLUENÇANT LES PRATIQUES..... | 73 |
| 3.5.1. | Disparités sous l'angle des dimensions économiques | 73 |
| 3.5.1.1. | Indice de compétitivité globale | 73 |
| 3.5.1.2. | Type d'économie de marché | 77 |
| 3.5.2. | Disparités sous l'angle culturel..... | 79 |
| 3.5.3. | Disparités des points de vue de la gouvernance et du système politique .. | 82 |
| 3.5.3.1. | Indicateurs mondiaux de gouvernance – le WGI | 82 |
| 3.5.3.2. | Structure politique | 83 |
| 3.6. | POPULATION CIBLE ET CHOIX REGIONAUX | 85 |
| 3.7. | COLLECTE DE DONNÉES..... | 86 |
| 3.8. | OUTIL DE MESURE | 87 |
| 3.8.1. | Description de l'outil de mesure..... | 87 |
| 3.8.1.1. | Variables indépendantes | 87 |
| 3.8.1.2. | Variables dépendantes | 88 |
| 3.8.1.3. | Variables de contrôle | 91 |
| 3.8.2. | Fidélité des mesures utilisées..... | 91 |

| | | |
|--|--|-----|
| 3.9. | ÉCHANTILLONNAGE..... | 92 |
| 3.10. | DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON..... | 93 |
| 3.11. | MÉTHODE D'ANALYSE STATISTIQUE | 98 |
| 3.11.1. | Comparaison de moyennes (Tests-T) | 98 |
| 3.11.2. | Comparaisons des coefficients de corrélation | 99 |
| 3.11.3. | Hypothèses nulles et alternatives..... | 100 |
| 3.11.4. | Logiciel SPSS | 101 |
| CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS..... | | 102 |
| 4.1. | ANALYSE DES COMPARAISONS DE MOYENNES | 102 |
| 4.1.1. | Comparaison de moyennes au niveau des pratiques environne- mentales | 102 |
| 4.1.2. | Comparaison de moyennes au niveau des business cases | 107 |
| 4.2. | ANALYSE DES COEFFICIENTS DE CORRÉLATION | 110 |
| 4.2.1. | Analyse des corrélations simples entre les variables de pratiques environnementales et de business case | 111 |
| 4.2.2. | Transformation Fisher : Analyse des coefficients de corrélation | 112 |
| 4.3. | VALIDATION DES HYPOTHÈSES | 114 |
| CHAPITRE 5 DISCUSSION | | 116 |
| 5.1. | Interprétation des résultats..... | 116 |
| 5.2. | Limites de la recherche..... | 122 |
| CONCLUSION..... | | 124 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | | 127 |
| ANNEXES..... | | 146 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 – Mécanismes d’isomorphisme..... | 31 |
| Tableau 2 – Piliers institutionnels..... | 32 |
| Tableau 3 – Indice de Compétitivité Globale..... | 76 |
| Tableau 4 – Modèle des 6 dimensions culturelles d’Hofstede | 80 |
| Tableau 5 – Niveau de gouvernance 2018 (WGI)..... | 83 |
| Tableau 6 – Énoncés sur les pratiques environnementales durables..... | 89 |
| Tableau 7 – Énoncés sur les résultats de l’entreprise..... | 90 |
| Tableau 8 – Nombre d’employés..... | 93 |
| Tableau 9 – Nombre de coopératives..... | 94 |
| Tableau 10 – Âge de la PME..... | 94 |
| Tableau 11 – Secteur d’activité..... | 95 |
| Tableau 12 – Domaine de formation du dirigeant de PME..... | 95 |
| Tableau 13 – Niveau de formation du dirigeant de PME..... | 96 |
| Tableau 14 – Âge du dirigeant de PME..... | 97 |
| Tableau 15 – Expérience du dirigeant de PME..... | 97 |
| Tableau 16 – Statistiques de groupe (pratiques environnementales) | 103 |
| Tableau 17 – Statistiques de groupe détaillées (pratiques environnementales). | 103 |
| Tableau 18 – Test d’échantillons indépendants (pratiques environnementales). | 105 |
| Tableau 19 – Test d’échantillons indépendants détaillé (pratiques) | 106 |
| Tableau 20 – Statistiques de groupe (business case) | 108 |
| Tableau 21 – Statistiques de groupe détaillées (business case) | 108 |
| Tableau 22 – Test d’échantillons indépendants (business case)..... | 109 |
| Tableau 23 – Test d’échantillons indépendants détaillé (business case)..... | 110 |
| Tableau 24 – Matrice des corrélations simples entre pratiques et business cases..... | 112 |
| Tableau 25 – Récapitulatif des étapes de calcul et résultats..... | 113 |
| Tableau 26 – État de la validation des hypothèses..... | 114 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACÉUM : Accord Canada États-Unis Mexique

ALÉNA : Accord de libre-échange nord-américain

BC : business case

DD : développement durable

PME : petites et moyennes entreprises

PSE : performance sociale des entreprises

RSE : responsabilité sociale des entreprises

REMERCIEMENTS

Je dédie ce mémoire à mon épouse, Bahar, qui m'a toujours encouragé à aller de l'avant, à prendre conscience de mon potentiel dès le début et même à me surpasser, alors que je doutais tant de moi. Elle m'a tellement accompagné en étant là et par ses très justes mots. Mille mercis.

J'ai une pensée forte pour ma famille qui m'a soutenu de différentes manières ces dernières années. À mes parents, tout d'abord, sans qui ce mémoire n'aurait pas été faisable : merci d'y avoir cru et de m'avoir donné cette chance et ce temps additionnel après l'Afrique du Sud ; merci pour le privilège et les opportunités. À ma sœur et mon beau-frère aussi qui m'ont bien fait rire et décompresser à travers nos diverses communications tout ce temps : merci.

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, le professeur François Labelle, pour sa disponibilité tout au long de ce laborieux travail de mémoire, les moyens mis à ma disposition et la réactivité avec laquelle il m'a toujours répondu pour s'assurer que je progresse à bon pas et dans la bonne direction. Un très grand merci aussi pour son soutien dans la période de pandémie (Covid-19) qui a forcé l'arrêt de la plupart des activités, sauf pour moi qui ai pu progresser dans ces temps incertains. J'ai eu beaucoup de chance et de plaisir à être aussi bien guidé.

Je remercie également les professeurs Francisco Navarette et André Cyr – évaluateurs de ce mémoire – pour leur disponibilité. Mon directeur et moi tenons aussi à remercier La Banque TD, plus spécifiquement la Fondation TD des amis de l'environnement, qui a contribué à la réalisation de ce mémoire en soutenant financièrement les travaux du professeur François Labelle, en particulier la réalisation de l'enquête qui a permis de constituer la base de données que nous avons utilisée pour générer nos résultats.

Enfin, j'ai une pensée affectueuse pour l'UQTR et particulièrement plusieurs personnes de l'INRPME qui y sont ou y ont été de passage, et qui ont rendu mon séjour d'études enrichissant et agréable.

Merci à toutes et à tous ici, là-bas, du fond du cœur.

– Cédric Moulet –

INTRODUCTION

Les ententes régionales de libre-échange redessinent de plus en plus le paysage économique à l'échelle de la planète. Elles sont en pleine expansion et leur nombre se multiplie à mesure qu'on avance dans le 21^{ie} siècle (Dür, Baccini & Elsig, 2014). Elles reposent sur des institutions régionales qui encadrent et dictent les conditions des échanges entre les pays participants. En même temps que ces accords participent à l'intensification des activités économiques à l'échelle du globe, ils contrôlent les flux d'échanges et influencent les entreprises qui sont soumises à leurs institutions et cadres réglementaires. Face à une dégradation de l'environnement de plus en plus alarmante, particulièrement en ce qui concerne la question climatique (IPCC, 2013), les accords régionaux peuvent jouer un rôle important dans les pratiques d'affaires responsables que les agents économiques devraient suivre, notamment en ce qui concerne la RSE – et particulièrement l'adoption de pratiques environnementales durables.

En Amérique du Nord, vingt-cinq ans après la mise en place de l'Accord de Libre Échange Nord-Américain, l'entente vient d'être remplacée par l'Accord Canada – États-Unis – Mexique, une version modernisée de son prédécesseur qui se veut plus représentative des enjeux du 21^{ie} siècle et des changements technologiques (Livingston International, 2019). C'est une opportunité pour nous de jeter un regard sur l'influence que l'ALÉNA a eu sur les pratiques environnementales des PME de cette région. Plus généralement, cela devrait nous aider à comprendre l'impact que peuvent assumer les ententes régionales sur le comportement durable des entreprises, notamment pour faire face aux défis environnementaux. Ainsi, nous posons la question : est-ce que les accords de libre-échange favorisent ou non la convergence des pratiques en matière environnementale ?

Selon l'Organisation Mondiale du Commerce, les traités économiques de libre-échange et le souci de l'environnement devraient aller de pair (WTO, 2003). Les traités économiques sont donc désirables, à condition qu'ils impliquent des politiques

environnementales efficaces et adaptées – sans quoi il n’en résulte qu’une dégradation de l’environnement par l’intensification des échanges. Mais est-ce que l’introduction de telles clauses a les impacts désirés ? En d’autres termes, est-ce que ces pactes ont une influence sur les pratiques environnementales ou non ?

Les écrits ne sont pas unanimes à ce sujet. Certaines théories, comme la théorie néo-institutionnelle, suggèrent une convergence de pratiques dans les entreprises soumises aux mêmes institutions. Ainsi, ces pactes qui incluent des aspects environnementaux sont à valoriser. D’autres théories, comme celle de la variété des capitalismes et autres particularités nationales, supposent plutôt l’existence de différences entre les pratiques observées d’un pays à l’autre. À ce moment, les traités ont moins d’influence : ce sont surtout les particularités nationales qui ont un impact. On parlera alors de divergence. Plus encore, certains auteurs parlent de ‘crossvergence’ – un phénomène hybride observé par certains chercheurs comme Ralston (2007) et Jamali et Neville (2011) – où des éléments des deux théories semblent opérer simultanément, menant à des pratiques uniques. Dans ce cas les pactes pourraient jouer un rôle important dans le produit de cette hybridation en influençant la convergence des pratiques d’affaires responsables au niveau des aspects environnementaux.

Plus spécifiquement, la théorie néo-institutionnelle suggère l’existence d’un phénomène d’isomorphisme forçant les entreprises à trouver une légitimité auprès des institutions régissant les marchés dans lesquels elles opèrent afin d’assurer leur survie (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995). Parmi ces pressions institutionnelles, on retrouve les différents cadres réglementaires d’échange et les accords régionaux et internationaux qui favorisent l’adoption de pratiques semblables chez les entreprises. Dans le contexte d’un accord commun entre pays, il y aurait donc un phénomène de convergence dans les pratiques d’affaires. Cela se produit tant au niveau des grandes entreprises que des PME qui, par effet de mimétisme, reproduiraient les comportements des grandes entreprises plus dépendantes des institutions. Elles en sont également souvent leurs fournisseurs et acceptent leurs nouvelles règles.

Toutefois, malgré ces institutions régionales qui appliquent différents types de pressions sur les entreprises en vue d'imposer une conformité spécifique, les particularités nationales de chaque pays restent importantes et continuent d'influencer le comportement des entreprises. Ainsi, contrairement à ce que suggère la théorie institutionnelle, selon la théorie de la variété des capitalismes et celle des particularités nationales, on n'assisterait non pas à une convergence des comportements, mais plutôt à un phénomène de divergence dans les pratiques d'affaires adoptées dans différents pays. Ces différences seraient observables en particulier chez les PME qui sont plus ancrées dans les contextes nationaux influencées par l'espace institutionnel national et moins susceptibles d'être intégrées dans des chaînes de valeur internationales (Capron & Petit, 2011).

Enfin, en pratique il semblerait que ces deux approches théoriques rivales ne soient pas mutuellement exclusives l'une de l'autre, et qu'au contraire des éléments provenant de chacune des théories puissent coexister en formant un système hybride d'influences. Jamali et Neville (2011) expliquent des phénomènes simultanés de convergence issue de pressions institutionnelles internationales, et de divergence locale formée par les institutions politiques, financières, éducatives et culturelles d'un pays.

Ainsi, il y a lieu de se poser des questions quant à l'influence des accords internationaux sur les pratiques de gestion des PME et plus spécifiquement sur leurs pratiques en matière environnementale. Dans le contexte d'une lutte aux changements climatiques qui doit s'opérer pour éviter des situations de crise autant environnementale, sociale qu'économique, mieux comprendre les mécanismes d'influence qui agissent sur les entreprises pour qu'elles intègrent des pratiques environnementales est un objectif de recherche important. Cela est aussi un objectif managérial de taille en cette période où ces accords se redéfinissent entre les pays.

C'est en ce sens que nous nous intéresserons à l'effet qu'a eu, et que peut avoir, l'ALÉNA sur les pratiques environnementales des PME. Cet accord est particulièrement intéressant pour notre analyse car il présente un cadre réglementaire autour d'un traité commun d'échanges entre trois pays qui sont différents dans leur niveau de

développement, type de capitalisme et autres particularités nationales. Un tel contexte semble donc intéressant, pour nous chercheurs au Québec en communication étroite avec d'autres partenaires au Mexique (chercheurs aux institutions UNIVA dans la région de Jalisco), afin de vérifier si les PME de deux pays relativement différents – le Canada et Mexique – soumises à des pressions institutionnelles communes et engagées dans des échanges avec un même partenaire (les États-Unis), font preuve de convergence, divergence ou de crossvergence dans leurs pratiques environnementales. Nous nous intéresserons également aux liens entre ces pratiques et un certain nombre de retombées potentielles reconnues dans la littérature, soit des bénéfices accrus, une réputation améliorée, une satisfaction plus grande des clients et des employés. Ce double intérêt envers les pratiques et les retombées, nous permettra de vérifier si les liens entre ces variables sont similaires ou différents dans les deux pays. Cela devrait nous permettre de statuer à propos de l'effet d'isomorphisme ou de divergence entre les deux pays.

Au travers de ce mémoire de maîtrise, la recherche aura ainsi pour objectif de vérifier quel effet opère auprès des PME de deux pays différents (niveau de développement et autres particularités nationales) participants à un accord d'échange commun (ALÉNA), en se basant sur les deux écoles de pensées (théorie néo-institutionnelle versus particularités nationales). Cet effet sera mesuré à partir des pratiques environnementales adoptées par les PME des deux pays, sur les retombées liées à ces pratiques et sur le lien entre ces deux variables. Ces comparaisons se feront en contrôlant un certain nombre d'autres variables qui pourraient influencer les résultats.

Par ailleurs, bien que ce travail soit fortement exploratoire en vue de comprendre un phénomène qui opère au sein des PME, sa contribution à une échelle plus managériale a comme portée d'éclairer l'état de ce phénomène pour les dirigeants des institutions qui développent et promulguent les normes, réglementations et protocoles environnementaux. Les résultats de cette recherche devraient leur offrir une meilleure connaissance de l'impact de leurs décisions.

Ainsi, ce mémoire est composé de cinq chapitres. Le premier revient sur la problématique signalée dans cette introduction et insiste davantage sur les objectifs scientifiques et managériaux poursuivis. Nous y relaterons quelques études qui ont comparé des aspects managériaux dans les deux pays pour constater que la question de la convergence ou de la divergence demeure entière. Le second chapitre présente le résultat d'une recension des écrits au sujet des deux principales approches théoriques qui guideront notre démarche ; nous introduirons aussi le concept de crossvergence qui lie les théories rivales précédentes dans une approche hybride. Cela nous permettra alors d'aboutir à la présentation d'un cadre conceptuel qui sera ensuite vérifié empiriquement.

Le troisième chapitre décrit la méthodologie qui soutiendra la démarche. Nous détaillerons les facteurs de convergence et les facteurs de divergence qui peuvent influencer les pratiques des PME dans les deux régions ciblées. Nous décrirons les deux bases de données qui nous serviront à réaliser les vérifications d'hypothèse. Nous présenterons les deux construits qui seront liés et considérés comme les variables dépendantes du modèle. Les méthodes statistiques utilisées seront également décrites. Elles seront opérées à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats seront présentés au quatrième chapitre. Au chapitre suivant, ces mêmes résultats seront interprétés et discutés à la lumière du cadre théorique et des hypothèses retenues. Pour conclure, nous insisterons sur les contributions scientifiques et managériales de l'étude et nous proposerons de nouvelles avenues de recherche.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUES MANAGÉRIALE ET SCIENTIFIQUE

Dans ce chapitre, il s'agira dans un premier temps d'aborder la question de la prise en considération des préoccupations environnementales et l'intégration de comportements d'affaires durables issues du DD dans le contexte d'un accord de libre-échange régional. Il sera question de vérifier et comprendre les mécanismes d'action qui opèrent sur les pratiques durables des PME en considérant la source d'influence en vue de statuer à propos de l'effet de convergence et/ou de divergence qui agit au sein de l'ALÉNA. Nous présenterons la nécessité de s'attarder sur l'intégration de pratiques d'affaires durables en matière environnementale face aux menaces croissantes qui planent sur l'environnement, en précisant l'importance d'accords de libre-échange comme l'ALÉNA à répondre à ces préoccupations.

Dans un deuxième temps, à travers la problématique de recherche nous relaterons quelques études ayant traité du sujet des mécanismes qui affectent les approches au DD dans différents contextes nationaux et régionaux. Cela nous permettra de constater que la question de la divergence ou de la convergence reste entière et forme un débat mitigé dans la littérature. Nous nous attarderons sur la relation entre les pratiques durables des PME et les retombées espérées dans l'intégration de telles pratiques, entre chaque pays, à savoir la conception du *business case* d'un pays à l'autre. À l'issue de ces discussions, la pertinence de cette recherche se présentera d'elle-même en justifiant l'importance de la question de recherche soulevée. Enfin la dernière partie de ce chapitre posera les questions de recherche.

1.1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

L'appauvrissement de l'état de l'environnement, qu'il s'agisse de la dégradation des ressources naturelles, l'augmentation de la pollution ou encore la menace climatique, est devenu un sujet d'importance capitale qui concerne l'ensemble des peuples et ne peut

plus être ignoré ou sous-estimé. La question climatique en contexte d'échanges économiques internationaux est d'ailleurs abordée à partir de 2007 à la conférence de Bali (COP13) durant laquelle des négociations en vue d'un protocole alliant commerce international, développement et changements climatiques, sont tenues (Délégation de l'Indonésie, 2008) et plus tard réaffirmées par l'OMC lors d'un débat sur le sujet : "Commerce et changements climatiques : le commerce est-il en train de tuer notre planète ?" (OMC, 2008). Avec l'intensification économique, en 150 ans les émissions de gaz à effet de serre se sont accrues et cela a affecté la température de la surface du globe qui est ainsi montée de plus d'un degré Celsius. Plus concrètement, entre 1870 et aujourd'hui, cette hausse de la température moyenne est due aux émissions de CO₂ anthropiques, montrant une relation linéaire entre émissions de CO₂ et moyenne globale de température de surface du globe (IPCC, 2013).

Il est estimé qu'en presque la moitié de ce temps, d'ici 2100, la température prendra plus de 3°C supplémentaires (IPCC, 2013), provoquant ainsi une hausse (exponentielle) totale de plus de 4°C en un peu plus de deux siècles. Ce changement climatique aura des conséquences jamais observées sur les populations actuelles, en compromettant surtout l'avenir des générations futures : maladies, montée des eaux et perte des terres, exposition intensifiée aux rayonnements spatiaux dont solaire, disparition de faunes, flores et la diversité des espèces, perte de forêts et hausse des niveaux de CO₂, augmentation des catastrophes naturelles, migrations de populations, chute des rendements agricoles et fermiers (famines, malnutrition), disparition de saisons, sécheresses et inondations, etc. (Magdelaine, 2019).

Tous ces facteurs affecteront non seulement les conditions de vie des Hommes, de la faune et la flore, mais aussi la capacité de vivre tout simplement. Il s'agit donc d'un des plus grands défis qui menace la planète. Entre 1950 et 2019, la population mondiale a presque triplé, le volume d'échanges du commerce mondial est plus de 30 fois supérieur à 1950, et l'action "combinée de la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires, la libéralisation des régimes nationaux d'investissement [et] les progrès techniques [...], ont contribué à la réduction des coûts de l'échange et la formation d'une économie globalisée"

(Abbas, 2012). Les accords de libre-échange sont fortement impliqués dans ce phénomène d'économie globale en expansion : au même titre que le volume des échanges s'est intensifié depuis l'après-guerre, le nombre d'ententes d'échange commercial est passé de quelques-unes à plus de 400 accords en vigueur aujourd'hui, touchant l'ensemble du globe (Dür, Baccini & Elsig, 2014, p. 357).

La relation entre intensification des échanges économiques, globalisation et changements climatiques est reconnue. Les accords de libre-échange participent à cette intensification et ses impacts. Il est donc pertinent de placer ces derniers au centre de la question du développement durable dans le contexte de notre étude concentrée sur l'ALÉNA. Sachant que les accords de libre-échange sont bâtis sur des institutions qui régulent leur fonctionnement et affectent le comportement des acteurs économiques de diverses manières – dans une approche institutionnelle, réglementaire et autres comme nous le verrons au chapitre suivant – de telles ententes économiques peuvent véhiculer un ensemble de valeurs et influencer les pratiques des entreprises, particulièrement celles des PME en matière environnementale.

S'intéresser à la source d'influence qui agit sur les pratiques durables des PME dans le contexte d'un accord de libre-échange a l'avantage de nous éclairer quant au rôle que peuvent assumer les ententes régionales de libre-échange et leurs preneurs de décisions, dans la diffusion et l'adoption du développement durable auprès des entreprises de petite et moyenne taille qui forment la très grande majorité des organisations. Il s'agit d'améliorer la connaissance actuelle et d'éclairer les preneurs de décision sur la réelle portée de l'impact des institutions qui régissent ces ententes économiques, en s'interrogeant si un effet institutionnel prend véritablement place et dans quelle mesure. Dans cet élan, il convient de se demander aussi si ces institutions ne se limitent pas dans leur capacité d'influence en sous-estimant (à tort) les particularités nationales qui différencient chaque pays dans leur unicité, au lieu de les prendre en considération.

L'état actuel de la recherche n'est ainsi pas en mesure de trancher entre convergence et/ou divergence (les deux écoles de pensée distinctes), ce qui pose théoriquement

une difficulté pour les preneurs de décisions qui ne sont éclairés à ce sujet, et plus généralement un obstacle pour comprendre les phénomènes qui opèrent au sein d'un accord comme l'ALÉNA. Par ailleurs, la pertinence d'effectuer une telle étude dans deux pays de niveaux socioéconomique, culturel et de développement différents offre l'avantage de comprendre combien le contexte national peut impacter en tant que facteur d'influence (s'il s'avère être un facteur), puisque les institutions régionales de l'ALÉNA sont les mêmes et appliquent une autorité dans les deux pays.

Le Mexique et le Canada, en particulier le Québec, ont des préoccupations environnementales et de développement durable, comme nous le verrons plus en détail en méthodologie. L'ALÉNA retranscrit ces intentions en incorporant les principes d'échanges responsables et soucieux de l'environnement et de l'avenir. Les deux pays s'efforcent d'introduire le facteur durable à l'échelle de leurs économies respectives, particulièrement en affirmant des comportements durables dans la gestion des entreprises. L'article de Labelle, Navarrete Baez et Duhamel (2015) confirme cela en observant l'existence de pratiques durables au sein des PME des régions du Québec et de Jalisco (étude nous relaterons plus en détail à la section suivante). Ainsi pour atteindre cet objectif de comportements durables en matière environnementale, il est nécessaire de comprendre la nature du phénomène qui opère au sein de l'ALÉNA, afin de proposer des voies qui permettent de répondre efficacement et rapidement aux préoccupations environnementales.

Plus encore, cet objectif de vérification s'avère doublement pertinent : d'un, l'ALÉNA a fait l'objet d'une révision. Deuxièmement, la nécessité d'aborder la question durable est de plus en plus critique, particulièrement face à la problématique du changement climatique qui touche la planète entière.

Nous présentons quelques caractéristiques de ces deux pays aux sections 3.2 et 3.5, mais avant nous insistons sur la pertinence de cette recherche du point de vue théorique.

1.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Comme mentionné plus tôt, la question de la convergence ou de la divergence en lien avec l'influence des ententes multilatérales sur les pratiques de développement durable des entreprises demeure entière. Ces accords constituent-ils des moyens d'influencer les entreprises dans chacun des pays pour qu'elles adoptent des pratiques semblables de gestion respectueuses de l'environnement ? La connaissance à ce sujet est particulièrement importante dans un contexte de défis des changements climatiques, notamment pour mieux comprendre les mécanismes d'influence qui affectent les PME dans l'adoption de pratiques environnementales et durables. Cela est un objectif de recherche tout à fait pertinent.

À l'heure où l'association développement durable et pérennité économique et sociétale n'est plus une option mais une nécessité à prendre très au sérieux, il convient de comprendre le lien qui connecte l'adoption de pratiques durables (DD) avec l'influence des accords de libre-échange (effet institutionnel d'isomorphisme – convergence) et le poids des particularités nationales (divergence induite par plusieurs facteurs nationaux). De ce fait, nous allons nous pencher sur quelques études qui se sont intéressées à cela (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018; Jamali & Neville, 2011; Labelle *et al.*, 2015) ce qui nous permettra d'observer que ce sujet demeure entier et notre problématique pertinente.

Une première étude portant précisément sur l'ALÉNA fut conduite en 2015 par Labelle *et al.* (2015) avec comme objectif de comparer les pratiques de développement durable adoptées par les PME québécoises et mexicaines en vue de comprendre "l'influence des traités politiques et économiques entre les nations sur les pratiques concrètes de DD dans les PME de chacun des pays membres" (Labelle *et al.*, 2015). Autrement dit, cette étude préliminaire devance celle-ci en s'étant fixée des critères de recherche comparables (contexte d'étude et objectif de recherche similaires) à ceux de ce présent travail. Labelle *et al.* (2015) ont désiré observer les effets d'isomorphisme et de convergence prédits par les néo-institutionnalistes, face à l'influence des contextes nationaux (la

divergence) sur l'adoption de pratiques durables chez les PME. Les observations des chercheurs ont révélé des résultats inattendus et tout-à-fait surprenants : les PME mexicaines, bien qu'en retard sur certains aspects, paraissent davantage proactives en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) que leurs homologues québécois, allant ainsi à l'encontre des prédictions attendues dans le cas de la divergence ou de la convergence.

En effet, en se basant sur la théorie néo-institutionnelle (que nous étudierons en détail au chapitre suivant) et en considérant que l'ALÉNA a été opérationnel pendant 25 ans, l'hypothèse de la convergence des pratiques environnementales et des liens entre celles-ci et les retombées qui en découlent devraient se révéler positive. Au contraire, en considérant que le Canada est un pays différent du Mexique, plus avancé économiquement et sur d'autres aspects de gouvernance¹, on s'attendrait à voir le Mexique témoigner de pratiques durables moins avancées que son partenaire canadien. L'article de Labelle *et al.* (2015) fait ainsi état d'un phénomène de convergence et de divergence simultanément, soit une sorte de 'crossvergence' – un effet hybride dont Jamali et Neville (2011) discutent dans leur article. De telles observations semblent bien montrer un pays moins avancé socioéconomiquement avec une croissance économique fort dépendante des grandes industries et des énergies fossiles (Schwab & Sala-i-Martin, 2014), dépasser ses partenaires plus développés.

Face à ces observations, il convient de poursuivre les efforts de recherche dans cette voie pour comprendre ce phénomène de surface plus en profondeur. Une nouvelle enquête réalisée en 2020 nous fournit les données pour vérifier si les résultats obtenus par ces chercheurs sont de nouveau observables. Cela dit, et c'était l'une des lacunes de l'étude préliminaire de Labelle *et al.* (2015), plusieurs variables de contrôle n'avaient pas été considérées, par exemple les formes légales d'entreprises (plusieurs coopératives du côté mexicain). Pour éviter cette lacune, nous contrôlerons certaines variables pour nous assurer qu'elles ne biaisent pas les résultats. Nous comparerons également des liens entre

¹ L'article de Labelle *et al.* (2015) offre une étude approfondie des différences socioéconomiques, culturelles et autres, qui séparent le Canada du Mexique – tel que nous les verrons en méthodologie de façon actualisée.

les variables, ceux entre les pratiques de DD et les résultats attendus, atténuant ainsi un effet de désirabilité sociale possible chez les répondants. Ce sera l'intensité du lien entre les variables qui sera comparé, comme l'ont fait Ayuso et Navarrete-Báez (2018) dans leur étude comparative entre les pratiques dans les PME d'Espagne et du Mexique. Enfin, et très important, cette nouvelle étude portera sur des données actuelles collectées en 2020, plus de cinq ans après l'enquête préliminaire de 2014, ce qui permettra d'actualiser les résultats tout en approfondissant la connaissance.

Un autre article intéressant qui mérite d'être mentionné est l'étude de Jamali et Neville (2011) qui, à l'instar de nos travaux de recherche, explore la question de la convergence RSE versus la divergence, en se limitant cependant au contexte des pays en développement (le Liban dans leur cas). Plus précisément, les chercheurs étudient "dans quelle mesure les formes explicites de convergence de la RSE se diffusent dans les pays en développement et la nature des forces institutionnelles qui soutiennent ou entravent cette diffusion" (Jamali et Neville, 2011, p.1 – traduction libre). En d'autres termes, ils s'interrogent si l'effet des pressions institutionnelles internationales est supérieur à l'influence des institutions nationales traditionnelles. Les observations de leur étude ne pointent ni dans un sens ni dans l'autre, mais s'apparentent à un ensemble construit de divergence et de convergence qui influencent la RSE dans les pays en développement.

Selon les auteurs, il n'existe ainsi pas qu'une seule source d'influence – soit-elle la convergence internationale issue d'influences externes ou la divergence nationale provenant des contextes nationaux spécifiques (tradition, philanthropie, valeurs religieuses principalement) – où l'une prend le dessus sur l'autre en s'imposant totalement et unanimement. Au contraire ils parlent d'une fusion 'synergique' alimentée autant de l'intérieur que de l'extérieur et résultant en une 'crossvergence'² – une RSE hybride.

² le terme anglais de *crossvergence* – introduit par Ralston et ses collègues en 1993 (Ralston, Gustafson, Cheung & Terpstra, 1993) – est retenu et fait référence au phénomène présentant une résultante synergique faite d'éléments de convergence et de divergence qui agissent simultanément sur les entreprises nationales.

Cependant, pour ce qui est de notre contexte d'étude, le champ d'analyse de l'étude de Jamali et Neville (2011) ne se restreint pas seulement à la PME, et les influences externes du reste du monde (*world-level institutional effect*) auxquelles font référence les chercheurs ne se concentrent pas sur les contextes régionaux des accords économiques de libre-échange, comme l'ALÉNA. Toutefois, leurs résultats nous mettent sur une piste d'explication de ceux obtenus par Labelle *et al.* (2015), à savoir qu'un phénomène (de surface) entrevu à la fois de convergence et de divergence semble prendre place au sein des pays de l'ALÉNA – affirmant davantage la nécessité d'une étude approfondie dans le contexte de l'ALÉNA.

La troisième étude, celle de Ayuso et Navarrete-Báez (2018) s'apparente beaucoup à celle de Labelle *et al.* (2015). Il s'agit aussi d'une étude comparative entre les pratiques de développement durable d'un pays développé et avancé (l'Espagne) et un pays en développement – le Mexique, le même pays du 'Sud' que dans notre étude. De plus, l'étude se focalise sur les PME aussi. Elle vise à examiner et comprendre les influences distinctes de l'orientation entrepreneuriale et celle du degré d'internationalisation de la PME sur l'engagement envers le développement durable. Les résultats montrent un effet positif de l'orientation entrepreneuriale et de l'orientation internationale sur l'engagement en DD pour le Mexique, alors que dans le cas de l'Espagne il n'existe pas de telle relation orientation internationale/engagement en DD.

Ces observations mettent en avant le poids du contexte et des particularités nationaux distincts d'un pays à l'autre en expliquant l'écart entre le Mexique et l'Espagne. D'une part, même si les PME de pays en développement subissent l'influence du 'nord' en termes de conformité aux standards sociaux et environnementaux internationaux ("external institutional theory perspective"), l'intégration de tels valeurs et standards et leurs

dans leur relation à la RSE. Plus tard, le terme est repris par Jamali et Neville (2011) en vue de refléter cette occurrence particulière en rapport avec la RSE.

impacts à l'échelle de la PME dépendent du contexte de chacun et des spécificités nationales du pays. Il se produit donc un double effet construit sur des éléments de convergence et de divergence ; effet de nouveau observé à travers cette dernière étude.

Les études relatées dans cette partie s'apparentent toutes à ce travail en ce que la question de la convergence et de la divergence est au centre de l'analyse. Cela nous permet d'observer combien les théories de la convergence et de la divergence semblent opérer simultanément dans différents contextes, bien qu'agissant différemment ; et non pas l'une ou l'autre prenant le dessus en s'imposant totalement et unanimement, comme on s'attendrait à l'observer en suivant chacune des écoles de pensée. Les études de Jamali et Neville (2011) et d'Ayuso et Navarrete-Báez (2018) ne se concentrent cependant pas sur les contextes d'accords de libre-échange, comme l'ALÉNA dans notre étude et celle de Labelle *et al.* (2015), si bien que les observations et conclusions tirées présentent une applicabilité limitée par rapport à notre sujet de recherche. C'est pourquoi il convient de poursuivre sur la voie des travaux préliminaires de Labelle *et al.* (2015) – que les deux autres articles semblent confirmer – en ajoutant plusieurs variables de contrôle qui n'avaient pas été considérées et en comparant l'intensité entre ces variables, comme nous le verrons dans la partie méthodologie.

Maintenant que les problématiques ont été évoquées sur notre sujet d'étude, il est temps de poser les questions de recherche.

1.3. QUESTIONS DE RECHERCHE

Rappelons l'objectif de cette recherche qui est de vérifier si les ententes économiques de libre-échange du type de l'ALÉNA ont une influence sur l'adoption de pratiques durables et environnementales au sein des PME. De plus, nous nous interrogeons à savoir si cette influence est de type convergent, ou divergent au contraire, ou encore résultant d'un ensemble hybride des deux (crossvergence). Cela nous amène à poser la question générale de recherche suivante :

Quels effets les accords de libre-échange ont-ils dans l'influence sur les pratiques de développement durable des PME à travers leurs institutions régionales ?

Quel est l'impact des relations d'échanges entre pays participants à un même accord sur les effets bénéfiques liés aux pratiques de DD dans les PME et considérés par leurs dirigeants ?

Plus spécifiquement, nous sommes intéressés de comprendre si un phénomène de convergence, divergence ou crossvergence opère sur l'adoption des pratiques environnementales durables par les PME, et sur les attentes en matière de retombées liées à l'adoption de ces pratiques – ce qui nécessite de répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les pratiques environnementales durables des PME dans chaque région et de quel niveau en font-elles preuve ? (1)

Quelles sont les attentes ou espérances de retombées liées aux pratiques durables en matière environnementale (comparaison des *business case*) des dirigeants de PME dans chaque région ? (2)

Quelle est l'intensité de la relation entre les deux variables précédentes (pratiques – attentes de retombées) dans chaque région ? (3)

Cela permettra de voir si les dirigeants de PME de Jalisco (Mexique) et ceux du Québec subissent un effet d'isomorphisme en développant une conception du développement durable semblable par rapport à certaines pratiques (environnementales) et à leurs retombées espérées.

Des éléments de réponses à ces questions permettront d'éclairer l'impact que les accords de libre-échange ont sur la diffusion et l'adoption de pratiques durables, en offrant des informations pertinentes à la littérature à partir d'éléments empiriques du cas de l'ALÉNA. De plus ces éléments apporteront des informations aux preneurs de décision sur l'influence de leurs politiques sur la question durable, particulièrement la problématique du changement climatique.

Le chapitre deux qui suit est composé de plusieurs sections importantes pour l'étude. La première partie est la recension des écrits qui présentera les approches théoriques de la convergence, la divergence et la crossvergence qui forment le fondement de cette étude. Les concepts de 'business case' et de développement durable seront exposés et définis. Puis, le cadre de l'ALÉNA et la pertinence de la PME comme unité d'analyse seront présentés. Une fois le cadre théorique exposé, la deuxième partie du chapitre présentera les hypothèses de recherche.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous traiterons en premier des notions de convergence et de divergence en vue de présenter les deux écoles (courants) de pensée différentes quant à l'effet des institutions sur le comportement des organisations. D'un côté un phénomène de convergence basé sur la théorie néo-institutionnelle qui affirme un effet d'isomorphisme au sein des entreprises, et d'autre part, un phénomène opposé, celui de la théorie de la divergence où le comportement des entreprises reflète les influences des particularités nationales de chaque pays et qui reposent sur un ensemble de facteurs spécifiques à l'identité d'une nation.

Cela nous amènera ensuite à introduire la perspective de la crossvergence – une théorie plus récente qui semble s'imposer face à une réalité observée des cas qui ne s'apparente pas complètement à l'une ou l'autre des théories précédentes. La crossvergence est ainsi construite à partir d'éléments des théories de la convergence et de la divergence formant un système hybride issu de la synergie des deux théories de base. Il conviendra aussi de définir et expliquer plusieurs concepts : le business case, le développement durable, l'importance des PME au sein de cette étude et les caractéristiques du cadre de l'ALÉNA.

2.1. CADRE THÉORIQUE

2.1.1. Approches théoriques

2.1.1.1. Théorie de la convergence

Pour comprendre ce qu'on entend par 'théorie de la convergence' et les déterminants et mécanismes qui sont responsables de la convergence, nous allons présenter les auteurs influents qui s'inscrivent dans ce courant de pensée. De ce fait, il est

incontournable de citer DiMaggio et Powell (1983) et Scott (1995) en se référant à leurs travaux qui s'inscrivent largement dans la théorie néo-institutionnelle.

La théorie néo-institutionnelle s'efforce d'expliquer l'influence de l'environnement institutionnel sur les organisations. En d'autres mots, cette théorie met l'accent sur le poids des institutions et leur impact sur les professions, structures et pratiques corporatives, au-delà des forces de marché. Une des œuvres majeures à mettre l'accent sur la relation 'entreprise – environnement' externe en théorie organisationnelle est sans conteste celle de DiMaggio et Powell (1983) sur la nouvelle théorie institutionnelle, en particulier l'isomorphisme institutionnel (Mizruchi & Fein, 1999).

Les défenseurs de cette théorie affirment que le comportement organisationnel résulte, en plus de l'influence des forces sociétales (institutions), d'une influence des organisations entre-elles, et dont l'ensemble agit comme source de pression qui affecte et contraint le comportement des acteurs économiques au sein d'un milieu donné. Il en découle l'apparition d'un phénomène d'isomorphisme des organisations, c'est-à-dire une homogénéisation des comportements au sein d'un même domaine où les organisations changent et s'adaptent en vue d'atteindre une certaine légitimité et conformité institutionnelle (Lounsbury & Zhao, 2013).

Autrement dit, plus précisément, selon DiMaggio et Powell (1983) les entreprises tendent à s'homogénéiser dans leurs formes et pratiques au fil du temps, ce qui les rend de plus en plus similaires les unes aux autres. Ce phénomène est un processus en deux étapes : en premier se produit la structuration des entreprises dans des champs organisationnels comme conséquence de la rationalisation et bureaucratisation des activités qui sont induites par l'État, les professions et la concurrence. Ensuite, il s'ensuit systématiquement un phénomène d'homogénéisation des comportements des acteurs d'un même champ organisationnel où les entreprises peu à peu changent et adaptent leurs structure, objectifs, culture corporative et mission, devenant isomorphes les unes aux autres.

Les poids de l'État, des milieux professionnels et de la concurrence³ affectent et dictent l'environnement dans lequel évoluent les entreprises qui sont obligées d'y trouver une légitimité institutionnelle et une conformité sociale pour assurer leur intégration. Elles se soumettent ainsi aux règles institutionnelles en réponse aux incitations et sanctions des institutions (DiMaggio et Powell, 1983). La survie des entreprises ne dépend donc pas simplement de leur capacité à intégrer de nouveaux marchés, atteindre leur clientèle cible ou encore se procurer les ressources nécessaires pour leur activité économique, elle dépend aussi inévitablement de leur capacité à se conformer aux système et environnement en répondant aux attentes institutionnelles de légitimité. En somme, la rationalisation des agents économiques est la force motrice vers l'émergence et la structuration de champs organisationnels, qui ensuite poussent les entreprises à suivre des pratiques d'affaires similaires d'un milieu donné.

Par champ organisationnel, on entend un groupe particulier d'entreprises qui se distinguent par leurs caractéristiques communes : mêmes fournisseurs ou consommateurs clés, type d'activité ou industrie commune. Elles ont également des produits et services offerts semblables ou encore des agences régulatrices qui les contrôlent, etc. – chacun formant un domaine reconnu de la vie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Avec le temps, les entreprises convergent ensemble dans des champs organisationnels qui leur correspondent, s'homogénéisant ainsi petit à petit en partageant des pratiques et des formes d'organisations similaires. Les nouveaux arrivants doivent s'adapter au champ de leur activité pour y trouver leur place en se conformant au système préétabli.

Cette homogénéisation des entreprises correspond au phénomène d'isomorphisme institutionnel où les entreprises modifient leurs caractéristiques organisationnelles en vue d'une compatibilité avec leur environnement d'évolution et les différentes institutions qui y sont présentes (DiMaggio et Powell, 1983). Karlsson (2008) décrit l'isomorphisme

³ Hannan et Freeman (1977) parlent d'*isomorphisme concurrentiel*.

institutionnel comme un processus qui permet aux entreprises de gagner en conformité face aux attentes sociales et aux pratiques prises comme acquises.

Par institution, il est entendu un ensemble de systèmes de règles, croyances, normes et organisations qui dictent (en influençant ou en contraignant par force) le comportement des acteurs en imposant ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas (Greif, 2006). Scott (1995) parle de structures et activités cognitives, normatives et régulatrices (comme nous allons le voir) qui prêtent un sens au comportement social et qui se véhiculent par la culture et les structures. Leur influence repose autant sur des règles formelles écrites (lois) qu'informelles comme la culture, les valeurs, croyances ou tradition (North, 1990). Les institutions reposent donc à la fois sur une structure formelle et une autorité informelle qui dictent le comportement (Steinmo & Thelen, 1992). Le terme 'isomorphisme' quant à lui prend son origine dans la biologie et décrit le degré de ressemblance d'organismes qui sont pourtant génétiquement différents, à cause d'une interaction fréquente à un même environnement.

Même si les entreprises possèdent des particularités uniques qui les différencient l'une de l'autre (type de gestion, histoire, tradition, etc.), elles partagent néanmoins des procédés communs au sein de leur champ organisationnel (Karlsson, 2008). La concurrence est un facteur qui explique, entre autres, la volonté (forcée) des gestionnaires d'adapter l'entreprise aux conditions de l'environnement afin d'assurer son intégration et appartenance au système, et à termes la survie de l'entreprise. Cependant d'autres forces de type institutionnel jouent un rôle majeur (Meyer & Rowan, 1977), comme l'influence du pouvoir de l'état (lois coercitives), les codes de conduite et les règles sociales et culturelles (Karlsson, 2008). En somme, l'isomorphisme institutionnel implique une compétition qui va au-delà de la sphère économique, et où les entreprises luttent entre elles pour gagner en légitimité politique et institutionnelle ; en agissant ainsi ces-dernières deviennent isomorphes (Mizruchi & Fein, 1999).

De retour à DiMaggio et Powell (1983), les auteurs poursuivent leur analyse en s'intéressant aux sources non concurrentielles responsables du phénomène

d'isomorphisme (isomorphisme institutionnel) et identifient trois mécanismes responsables : les isomorphismes de type coercitif (1), mimétique (2) et normatif (3). Le tableau suivant récapitule ces mécanismes en expliquant leur action.

Tableau 1 – Mécanismes d'isomorphisme

| Type d'isomorphisme | Mécanismes responsables | Description |
|---------------------|--|--|
| Coercitif | Influence des autres organisations Attentes culturelles de la société & conformité légale | Adoption de standards industriels, utilisation de technologies particulières, de critères comptable et de performance, etc. qui sont partagés par l'ensemble des acteurs d'un même milieu ou secteur. Mœurs et traditions, autorité de l'état et cadres réglementaires législatifs. Ces formes de pressions sont autant formelles qu'informelles, et peuvent exclure l'entreprise qui a un comportement déviant des attentes, sans compter d'additionnelles sanctions formelles par l'état (sentences, sanctions légales et pécuniaires). À l'inverse, leur respect fait gagner l'organisation en légitimité et peuvent faciliter l'accès à certaines ressources (allocation de contrats, reconnaissance de la marque par les consommateurs, etc.). |
| Mimétique | 'Modeling' (imitation) | En temps/situation d'incertitude ou d'ambiguïté, les entreprises déstabilisées vont imiter et copier la structure ou le modèle organisationnel d'une autre entreprise mieux établie et perçue comme légitime. Cela est une pratique courante pour les nouvelles entreprises s'inspirant aujourd'hui d'une poignée de modèles classiques existants (systèmes comptables, pratiques RH, etc.), largement partagés et ayant fait leur preuve. |
| Normatif | Professionnalisation des travailleurs Standardisation des normes éducatives Inter-recrutement des travailleurs | Les réseaux professionnels facilitent la diffusion de normes organisationnelles et nouveaux modèles. Cette standardisation participe à former une base cognitive partagée (enseignement universitaire et apprentissage formel). En allant d'une entreprise à l'autre dans un même champ organisationnel les travailleurs se socialisent et assurent le maintien des normes établies dans leur champs organisationnel. Ils subissent ainsi les mêmes pressions coercitives et mimétiques qu'à l'échelle des entreprises. |

(tableau préparé à partir de DiMaggio et Powell (1983, pp. 150-153))

Alors que DiMaggio et Powell nous renseignent sur le processus par lequel se diffusent les institutions, Scott nous renseigne davantage sur les types d'institutions. En effet, dans le prolongement de ce courant de pensée, Scott (1995) propose une analyse centrée sur les institutions en identifiant trois types d'institutions distincts ou piliers institutionnels. Ces piliers offrent chacun une base distinctive de conformité à l'organisation. En respectant les règles institutionnelles (conformité), l'entreprise gagne en légitimité (Scott, 1995).

Tableau 2 – Piliers institutionnels

| Pilier institutionnel | |
|---|--|
| Institutions régulatrices [base légale] | Lois et législation appliquées par la force coercitive et les sanctions |
| Institutions normatives [base morale] | Règles, valeurs et normes sociales jugées désirables pour le maintien de l'ordre social |
| Institutions cognitives [base culturelle] | Le plus profond des trois piliers : typifications et conceptions de la réalité sociale profondément enracinées au point d'être prises pour acquises (cadres mentaux). Elles impliquent une interprétation commune des choses à partir de croyances, compréhension et culture partagées qui permettent de parler la même 'langue' (cadre de référence commun) |

(tableau préparé à partir de Scott (1995))

Les entreprises, en plus des ressources matérielles et techniques nécessaires à leur fonctionnement, doivent aussi être socialement acceptées et crédibles : c'est le concept de légitimité que chacun des trois types d'institution confère quand elles sont respectées (Scott, 1995). Cependant, une entreprise qui s'efforce de respecter les divers codes institutionnels n'obtiendra pas nécessairement une légitimité totale puisqu'il peut y avoir conflit entre différentes sources de légitimité institutionnelle (Scott, 1995). Cela peut s'observer à un même niveau (traditions ou cadre de référence commun différents) ou à différents niveaux – par exemple respecter l'autorité légale en s'approvisionnant en énergie électrique polluante auprès de l'état (production à partir de charbon, par exemple) mais fâcher les consommateurs qui s'attendent à de l'énergie verte.

L'effet d'isomorphisme organisationnel s'observe autant au niveau national où les entreprises cherchent à se légitimer auprès des institutions de leur pays, qu'au niveau régional comme au sein d'une entente multilatérale telle que l'ALÉNA par exemple. À l'échelle de l'Amérique du Nord, cette région est unifiée par des institutions multilatérales qui agissent sur le comportement des agents économiques au niveau national. L'action des entreprises à se conformer aux règles institutionnelles pour gagner en légitimité opère de la même manière, à l'exception que les entreprises répondent non pas à des institutions nationales mais supranationales (régionales).

Rappelons que nous désirons vérifier si un effet d'isomorphisme se produit entre le Mexique et le Canada, du point de vue des comportements et pratiques de DD des PME à cause de l'influence des institutions de l'ALÉNA. Matten et Moon (2008) affirment la convergence d'une forme commune de RSE au sein des pays dits du 'sud'⁴ comme conséquence des pressions institutionnelles isomorphiques décrites par DiMaggio et Powell (1983) et observées précédemment (introduction de méta-standards industriels, de normes ISO, etc.). Cette convergence prend la forme d'une influence du Nord⁵ subie par le Sud, et s'apparente à une RSE de type 'explicite' – comme nous le verrons en détail plus-bas (Matten & Moon, 2008).

Dans le cas d'un pays d'Amérique Latine avec des institutions étatiques faibles et une gouvernance pauvre comme au Mexique (Bizberg, 2018), la montée d'une RSE ou DD explicite ne semblent pas surprenante compte tenu des pressions isomorphiques issues des standards industriels (ISO et autres) et des institutions qui s'ajustent aux normes environnementales et autres (santé, sécurité, droits humains, etc.) de leurs partenaires du 'nord' (Matten & Moon, 2008).

L'ALÉNA offre une base d'étude pertinente en étant bâti sur plusieurs institutions, organisations et programmes d'ententes portés sur le développement durable,

⁴ pays n'étant pas reconnus comme développés – voir RGS (2015) pour une définition détaillée du terme ;

⁵ pays étant reconnus comme développés – voir RGS (2015) pour une définition approfondie du terme.

l'environnement et le maintien de pratiques socialement responsables, comme nous le verrons dans la partie méthodologie. Depuis sa création en 1994, plusieurs auteurs s'accordent à reconnaître un impact positif sur les pratiques et performances environnementales des entreprises mexicaines.

Wisner et Epstein (2005) parlent d'effets 'push' et 'pull' agissant comme des sources de pression sur le Mexique : l'influence des institutions régionales poussent (→ *push*) les entreprises nationales à se conformer aux lois et politiques environnementales en vigueur signées par les pays membres, sous peine d'être sanctionnées par l'autorité nationale. En parallèle, les attentes en matière environnementale des partenaires nord-américains soucieux de l'environnement, incitent les entreprises mexicaines désireuses de conserver leurs marchés à adapter leurs pratiques en vue de se conformer aux standards (attentes) de leurs clients. C'est l'effet 'pull'. Muller et Kolk (2010) observent une amélioration des pratiques de RSE au sein des entreprises mexicaines vers celles de leur maison-mère située aux États-Unis et au Canada. Quant à Meyskens et Paul (2010) ils font l'observation de l'influence des institutions et organismes régionaux et internationaux sur le développement des pratiques de RSE au Mexique. Une enquête encore plus récente confirme un effet de convergence des pratiques environnementales et de RSE du Mexique vers celles du Canada (voire un dépassement), témoignant ainsi d'une influence de l'ALÉNA (Labelle *et al.*, 2015).

Ainsi la théorie néo-institutionnelle prône la convergence des pays vers des modèles communs d'organisation en réponse aux forces institutionnelles qui agissent comme des facteurs de pressions légitimateurs. La thèse de la convergence suggère, quant à elle, que les formes dominantes de durabilité qui existent actuellement dans les pays développés (le 'nord') sont inévitablement diffusées et absorbées par les pays en développement (le 'sud') (Jamali & Neville, 2011). L'isomorphisme des entreprises mexicaines vers l'adoption de pratiques environnementales durables qui répondent aux attentes des institutions au sein de l'ALÉNA semble confirmer cela (Labelle *et al.*, 2015).

2.1.1.2. *Théorie de la divergence*

Il n'existe pas qu'un effet de convergence entre les entreprises, notamment dans leur comportement face à l'environnement, comme l'observent aussi Jamali et Neville (2011) et Labelle *et al.* (2015) dans leurs études. Il peut, à l'inverse, se produire un phénomène opposé, celui de divergence. La thèse de la divergence est construite sur un ensemble d'éléments que sont les particularités nationales ; elles forment concrètement l'identité d'une nation, rendant un pays unique et dissociable des autres. Ces particularités sont le type de capitalisme en place (Matten & Moon, 2008), le système de gouvernance national (Hall & Soskice, 2002), la structure et style politique, la structure sociale, la culture (normes, traditions, valeurs), le niveau d'engagement envers le volontarisme, le système éducatif (Igalens, Déjean & El Akremi, 2008), le rôle des entreprises et des organisations non-gouvernementales, les attentes envers les leaders, et la tradition historique ainsi que le développement de la gouvernance sociétale (Albareda, Lozano & Ysa, 2007; Moon & Habisch, 2003).

Ces aspects influencent l'agenda durable des entreprises et affectent leurs approches socio-environnementales (Roome, 2005). Comme le suggèrent Ghorra-Gobin et Azuelos (2015), les phénomènes de mondialisation et globalisation des échanges, bien qu'engendrant des mutations considérables à l'échelle de chaque pays, ne convergent pas vers un modèle capitaliste unique. Au contraire il subsiste une diversification institutionnelle très importante des économies, notamment portée par des types de capitalisme différents. Il existe aussi plusieurs formes d'économie-politiques qui génèrent des différences systématiques dans la stratégie des entreprises (Hall & Soskice, 2002).

L'approche d'Hall et Soskice (2002) est une analyse de la variété des capitalismes qui explique comment le type d'économie-politique en place ("coordonnée" versus "de marché") est affecté par le niveau de soutien institutionnel d'un pays et l'impact que cela a sur le comportement des entreprises et sur leur approche de la RSE et du DD. Par exemple, dans une économie de marché dite 'coordonnée' les entreprises bénéficient d'un soutien institutionnel important [relations hors marché] en étant impliquées avec les

institutions (étatiques, organisations patronales, syndicats) et les réseaux de participation – le tout dans une logique de partage d’information et de collaboration étroite (par opposition à une relation de concurrence). À l’inverse, les économies de marché dites ‘libérales’ sont concentrées sur des relations concurrentielles [relations de marché] où les entreprises évoluent seules indépendamment des autres, dans des relations d’hostilité entre elles (Hall & Soskice, 2001).

Dans les économies coordonnées, la réputation de l’entreprise est assurée par la connaissance de l’information interne (réseaux internes, collaboration étroite) si bien que les bilans trimestriels et autres informations publiquement disponibles ont moins d’importance dans le degré d’attractivité (en tant que collaboratrice). À l’inverse, en situation de marché libéral ces informations sont les seules données exploitables par les investisseurs et institutions, ce qui rend l’image publique de l’entreprise essentielle vis-à-vis des marchés financiers et des institutions – l’accès au financement dépendant presque uniquement de l’information financière publique et de la profitabilité actuelle de l’entreprise. (Hall & Soskice, 2001).

Enfin, suivant le type de coordination et d’économie-politique qui structurent une nation, chaque pays développe d’autres institutions parallèles avec des pratiques complémentaires dans les sous-sphères en ligne avec son régime (Hall & Soskice, 2001). Par exemple, les formations professionnelles et le système éducatif des économies libérales préparent les travailleurs avec des qualifications générales pour une mobilité maximale et une reconversion plus simple (Hall & Soskice, 2001). Il en va de même en ce qui concerne l’approche à la RSE qui diffère suivant le type de capitalisme, qu’il s’agisse d’un pays libéral ou plus socialiste, expliquent Gond, Kang et Moon (2011), comme nous allons le voir.

Ainsi, pour résumer les auteurs affirment que "la structure institutionnelle [d’un pays] conditionne la stratégie des entreprises" (Hall & Soskice, 2002, p. 62). Le comportement et le choix stratégique des entreprises sont influencés par le cadre institutionnel de l’économie-politique en place, avec les institutions qui sont elles-mêmes profondément

conditionnées par les facteurs de développement dont la culture et l'histoire font partie intégrante (Hall & Soskice, 2002).

Pour en revenir à la RSE, certains auteurs – en particulier Matten et Moon (2008) et Gond *et al.* (2011) – s'intéressent à l'impact qu'ont les diverses institutions d'un pays sur la RSE. Matten et Moon (2008) expliquent que d'un type d'économie de marché à un autre, l'influence des institutions rend les pays différents dans les comportements de leurs entreprises et donc dans leurs pratiques environnementales de RSE. De plus, puisque la stratégie des entreprises est conditionnée par la structure institutionnelle (Hall & Soskice, 2002), il existe une relation avec le type de RSE et l'approche environnementale que les entreprises adoptent. Gond *et al.* (2011) s'intéressent aux différentes formes de relations 'RSE-gouvernement' possibles suivant le système de gouvernance national en place et identifient plusieurs configurations⁶ différentes qui mettent en évidence combien les institutions agissent sur la RSE. Ces configurations résultent de caractéristiques particulières en termes de niveau de coordination entre l'état et la RSE, l'influence des entreprises (initiatives) et le poids du système législatif.

Matten et Moon (2008) relèvent des types de RSE différents d'un type d'économie politique à un autre. Ces différences sont expliquées par la nature du rapport entre l'entreprise et la société, qui dépend du système national d'affaires (national business system) formé par les cadres institutionnels historiques. Les auteurs montrent ainsi la présence d'une RSE plus volontaire, individualisée et autonome dans l'initiative⁷ au sein des économies libérales – tel qu'observé au Canada. En revanche, dans des économies

⁶ Brièvement, les cinq configurations identifiées par Gond *et al.* (2011, pp. 647-648) sont : (1) RSE en tant que gouvernance autonome ; (2) RSE facilitée par le gouvernement ; (3) RSE en partenariat avec le gouvernement ; (4) RSE mandatée par le gouvernement et (5) RSE comme forme de gouvernement.

⁷ Ce type de RSE est dit 'explicite' : la responsabilité sociale est assurée par l'initiative des entreprises à travers des programmes, politiques et stratégies pour attirer les parties prenantes (Matten & Moon, 2008, p. 409).

coordonnées avec un capitalisme plus social, la RSE est dictée par le consensus social⁸ et reflète les systèmes de normes, valeurs et règles en place. Ce type de RSE est réactif à l'environnement institutionnel de l'organisation (Matten & Moon, 2008, pp. 409-410).

D'autres auteurs comme Igalens *et al.* (2008) poursuivent en expliquant que le type de capitalisme d'une nation et la nature de son système social influencent les caractéristiques de la RSE. Par exemple, dans les économies de marché libérales (comme le Canada et les États-Unis) une "forte importance est accordée aux dimensions [de] gouvernance, [d'] engagement sociétal et [de l'] environnement" ; alors que dans des économies plus coordonnées une "importance est accordée au volet social [...] et comportement sur les marchés" (Igalens *et al.*, 2008, p. 147).

Ainsi, le type de capitalisme (économie de marché) vécu par un pays influence la nature de la RSE au sein des entreprises, ce qui explique sans doute des pratiques différentes chez les PME dans des pays aux types de capitalisme différents. Le Canada et le Mexique ayant des économies de marché distinctes (comme nous le verrons), cela pourrait expliquer les différences de comportements RSE de leurs PME.

Par ailleurs, même si une convergence semblait s'opérer avec le capitalisme anglo-saxon jusqu'à la crise financière de 2007 (Amable, 2009) – influençant par-là les entreprises vers une RSE explicite – la convergence vers un modèle unique d'économie reste constamment remise en question par le poids des compromis sociaux et des institutions nationales qui affectent cette transformation (Amable, 2009). Plus encore, "la diversification institutionnelle des économies s'est intensifiée, ce qui conduit [...] à une hybridation des modèles, plutôt qu'à une convergence" comme l'expliquent Ghorra-Gobin et Azuelos (2015). C'est ce dont nous traitons avec le concept de *crossvergence* que nous présentons plus loin.

⁸ Ce type de RSE est dit 'implicite' : RSE caractérisée par des valeurs, normes et règles décrites par les institutions (formelles et informelles) auxquelles les entreprises se soumettent (consensus social) (Matten & Moon, 2008, p. 409).

D'autres auteurs étendent l'analyse au-delà des types de capitalisme, en examinant d'autres formes de particularités nationales qui affectent tout autant la RSE. Moon et Habisch (2003) expliquent que pour comprendre le rapport des entreprises à la RSE il faut aussi prendre en considération la structure sociale, le système de qualification des travailleurs, les attentes sociétales des leaders, les traditions historiques, etc. Ghorra-Gobin et Azuelos (2015) parlent de diversité des trajectoires nationales, énumérant d'autres facteurs comme le poids des institutions économiques, l'histoire, la culture et les compromis institutionnalisés issus d'alliances politiques.

En ce qui concerne l'histoire, le parcours social et politique d'un pays affecte les attentes des dirigeants d'entreprises en termes de dialogue, démocratie et de participation (Roome, 2005). Le rapport avec les parties prenantes (état, marché et société) et le degré de facilité d'engagement qui lie l'entreprise et la société ensemble auront un impact sur l'approche de RSE des dirigeants.

Par exemple, dans les pays avec une longue tradition de protection de l'environnement et le souci du bien-être social, comme la Suède et les Pays-Bas, les attentes à l'égard de la participation des responsables d'entreprises aux initiatives communautaires sont élevées. Plus encore ces attentes influent sur l'engagement des gestionnaires à intégrer les motifs des autres acteurs engagés en RSE (Roome, 2005).

Miska, Szócs et Schiffinger (2018) analysent l'effet de la culture nationale sur les pratiques environnementales d'entreprises et constatent que les traits culturels prédisent les comportements de durabilité des entreprises, notamment les pratiques environnementales. Les auteurs identifient ainsi les traits culturels suivants qui influencent les entreprises à adopter des pratiques environnementales responsables, entre autres : une orientation future de la société axée sur le long-terme, l'égalité entre les sexes, une forte intolérance à l'incertitude et une distance hiérarchique élevée parmi les membres de la société. Ces caractéristiques culturelles sont donc des indicateurs avancés de certains comportements corporatifs responsables.

Ioannou et Serafeim (2012) s'intéressent à l'impact des institutions nationales sur la performance sociale des entreprises (PSE⁹) aux niveaux social et environnemental, et démontrent l'importante influence des systèmes nationaux politique, de qualification, du travail et culturel. Sur le plan politique, les auteurs montrent que les pays bâtis sur un système incitant la concurrence et la protection des actionnaires, performant moins bien en termes d'initiatives sociale et environnementale. Il en est de même pour les sociétés où la corruption est élevée. Pour ce qui est de l'influence des systèmes du travail et de qualification, les pays avec une main d'œuvre syndicale importante font preuve de meilleurs résultats dans les initiatives sociale et environnementale de leurs entreprises.

Cela met en évidence le poids des syndicats à forcer la main des entreprises tout en les sensibilisant. Les pays possédant un capital humain formé et qualifié verront leurs entreprises faire moins d'efforts dans leurs initiatives à cause de l'abondance des travailleurs et un moindre besoin d'attirer cette main d'œuvre par des comportements responsables (Ioannou & Serafeim, 2012). Quant à l'influence de la culture (traits et caractéristiques), dans les pays caractérisés par des niveaux d'individualisme plus élevés les entreprises performant mieux dans leur comportement social et environnemental. La RSE étant plus explicite, les initiatives sont plus importantes. Enfin, Ioannou & Serafeim (2012) observent dans leur étude que dans les pays avec une distribution de l'autorité perçue de façon inégale, les entreprises font (étonnamment) preuve de plus d'efforts dans leurs comportements vis-à-vis de l'environnement et de la société, à cause des dirigeants qui peuvent ressentir un sentiment d'obligation envers la société dû à leur position supérieure.

Roome (2005) de son côté montre aussi que, d'un pays à l'autre, les préoccupations des entreprises en termes de pratiques RSE changent considérablement. Par exemple, en Allemagne le DD est pratiqué en recyclant les déchets (entre autres), alors qu'aux Pays-Bas les efforts sont largement orientés sur l'innovation et l'utilisation de produits

⁹ un sous-concept de la RSE qui se concentre sur les résultats concrets des actions responsables des entreprises.

écologiques ; quant à l'Angleterre les entreprises s'efforcent d'assurer le respect ou le maintien des zones et espèces protégées, entre autres. D'un pays à l'autre, l'accent n'est pas porté sur les mêmes éléments de priorité : cela est dû à des particularités nationales distinctes qui agissent sur le comportement des entreprises évoluant dans des systèmes nationaux uniques (Roome, 2005).

Ainsi, comme l'explique Tilt (2016), l'importance du contexte national (systèmes politique, idéologique, socioéconomique et niveau de développement, culturel) des entreprises d'un pays est essentiel pour comprendre et expliquer les différences observées en matière de RSE tant au niveau des pratiques sociales et environnementales que du niveau de signification de ce concept dans divers pays. La diversité des contextes, et donc les particularités nationales, impliquent des approches à la RSE différentes. En conséquence, les institutions nationales expliquent certainement les divergences qui existent en matière de RSE dans divers pays.

Dans le cadre du traité de l'ALÉNA qui réunit le Canada et le Mexique, on est en présence de pays partageant des objectifs communs qui s'engagent à respecter les mêmes institutions. En même temps on est face à un pays du 'nord' et un du 'sud' qui sont peu semblables dans leurs institutions étatiques, particularités socioculturelles et développement historique. Par exemple, les deux pays ne se distinguent pas totalement au niveau des types de capitalisme, bien que l'on puisse observer des différences importantes.

En effet, le Canada est une économie de marché dans l'ensemble libérale avec toutefois une certaine implication de l'état qui entretient des relations avec les industries, les travailleurs et ses citoyens. En cela, l'économie-politique canadienne emprunte certaines caractéristiques d'un système socialiste (sécurité sociale sous forme de prestations de retraite aux travailleurs retraités, des soins de santé gratuits à sa population, etc.) à l'inverse de son voisin étatsunien ultra-libéral (Andres *et al.*, 2018, p. 38).

Le Mexique quant à lui n'est ni une économie de marché libérale (Canada) ni coordonnée, et suit un modèle néolibéral avec un capitalisme international de sous-traitance et

une structure productive concentrée vers l'extérieur (Bizberg, 2018) (principalement sur les partenaires nord-américains). Avec beaucoup de difficultés socio-économiques et une intervention minimale de l'État, la sphère sociale (politiques sociales et du travail considérées comme des coûts économiques) est délaissée et les efforts sont orientés sur l'attraction d'investissements étrangers et une main-d'œuvre bon marché (Bizberg, 2014).

En utilisant différents indicateurs que nous présentons à la section sur la méthodologie, nous observons deux pays culturellement différents avec des systèmes de gouvernance distincts, des disparités socioéconomiques importantes et des traits historiques différents. Autant dire que le Mexique et le Canada diffèrent plus qu'ils n'ont en commun, si ce n'est leur appartenance à un même accord de libre-échange. Face à cela et en dépit de l'influence institutionnelle de l'ALÉNA, ces pays devraient diverger sur certaines pratiques en rapport au DD. Certains auteurs observent d'ailleurs des différences dans les pratiques durables et de responsabilité sociale des PME (Jamali & Neville, 2011 ; Labelle *et al.*, 2015).

2.1.1.3. *Théorie de la crossvergence*

À présent que les théories opposées de la convergence et de la divergence ont été exposées, il convient d'introduire une troisième école de pensée, toute aussi pertinente pour cette étude. Plus récente, la perspective de la crossvergence repose principalement sur une observation de la réalité (données empiriques à partir d'études) qui est différente de celle décrite dans la théorie de la convergence ou de la divergence (Ralston, 2007).

Théorisée par Ralston et ses collègues en 1993, ces auteurs soutiennent¹⁰ cette théorie en se basant sur un ensemble d'études empiriques¹¹ qui démontrent l'absence d'un effet unanime de convergence ou de divergence au sein d'un même pays où les règles et institutions sont pourtant communes. Ainsi, il arrive que dans certaines situations il se produit un phénomène différent de ceux prédits par les deux théories initiales. Ralston parle de la crossvergence comme une perspective synergique qui "répond aux explications apparemment incomplètes des perspectives de convergence et de divergence proposées" dans la littérature (traduction libre – Ralston, 2007, p. 27).

La crossvergence est définie comme un phénomène alternatif aux deux théories précédentes (convergence versus divergence) et qui est issu de l'interaction synergique des influences à la fois (d'idéologies) socioculturelles et d'affaires (ou *business* – systèmes économique, politique et technologique) au sein d'une société, ce qui aboutit à un système de valeurs unique (Ralston, 2007). Il en résulte concrètement une association des forces d'affaires incitant à la convergence, avec les forces socioculturelles menant à la divergence (Ralston *et al.*, 2006). Les influences d'ordre socioculturel comprennent l'histoire et la culture d'une société qui forgent en partie l'identité de l'individu ; tandis que les influences économiques font référence au système économique, sa santé et la croissance ; les influences politiques aux systèmes politique, légal et à son intégrité, et les influences

¹⁰ voici un aperçu des principaux articles et études d'ampleur citant Ralston en référence à la crossvergence : Anakwe (2002); Andrews et Chompusri (2001, 2005); April et April (2007); Ardichvili *et al.* (2012); Brislin, MacNab, Worthley, Kabigting et Zukis (2005); Bu, Craig et Peng (2001); Cheung, Myers et Mentzer (2010); Donaldson (2001); Egri, Ralston, Murray et Nicholson (2000); Entrekina et Chung (2001); Fang (2012); Froese (2013); Fu *et al.* (2004); Furrer *et al.* (2010); Giacobbe-Miller, Miller, Zhang et Victorov (2003); Goodall, Li et Warner (2006); Heuer, Cummings et Hutabarat (1999); Hsu et Huang (2016); Husted (2003); Jamali et Neville (2011); Kelley, MacNab et Worthley (2006); Khilji (2002); Li, Liu et Wan (2008); Maznevski, Gomez, DiStefano, Noorderhaven et Wu (2002); McGaughey et Cieri (1999); Morris et Schindehutte (2005); Porter (2006); Prasad Kanungo (2006); Priem, Love et Shaffer (2000); Redding (2008); Robertson, Al-Khatib, Al-Habib et Lanoue (2001); Sarala et Vaara (2010); Tan (2002); Tregaskis et Brewster (2006); Tung (2008); Tung et Baumann (2009); Tung et Verbeke (2010); Witt (2008); Xin-an, Grigoriou et Ly (2008); Yaprak (2008).

¹¹ voir Egri et Ralston (2004); Ralston *et al.* (1993); Ralston, Holt, Terpstra et Kai-Cheng (1997); Ralston, Kai-cheng, Wang, Terpstra et Wei (1996); Ralston *et al.* (2006); Ralston, Thang et Napier (1999) pour ces études.

technologiques au degré de sophistication technologique et à son taux de changement dans la société (Ralston, 2007).

Enfin, Ralston insiste sur le fait qu'un tel effet – ni convergent ni divergent – ne signifie pas que la crossvergence est un état 'entre' la convergence et la divergence mais bien un phénomène à part entière 'différent' et reposant non pas sur un mélange de convergence/divergence (ce qu'on pourrait appeler de l'*inter-vergence*) mais sur des éléments nés de cette interaction – une forme d'hybridation.

Pour comprendre le processus d'influence qui agit sur le système de valeurs unique, il faut se tourner vers les valeurs et les distinguer. Ralston *et al.* (2006) différencient deux types de valeurs à partir des travaux de Rokeach (1974), entre autres, qui expliquent comment le processus d'influence opère. Les valeurs 'terminales' correspondent à l'état ultime et final souhaité d'atteindre par un individu au cours de son existence (par exemple, le bonheur ou la sagesse) ; tandis que les valeurs 'instrumentales' font référence à des mécanismes ou modes de comportement souhaitables en vue de réaliser l'état final désiré (par exemple, être ambitieux ou responsable) (Rokeach, 1974).

Le premier type de valeurs est formé par le développement philosophique de l'individu : ces valeurs sont profondément enracinées dans les mœurs socioculturelles, si bien qu'elles agissent comme un rempart au changement, soutenant ainsi la divergence. En revanche les valeurs 'instrumentales' sont forgées par l'interaction avec le monde des affaires et sont plus malléables et sensibles de changer quand exposées aux influences et changements dans les structures économique, politique et technologique d'une société. Plus encore ces valeurs (d'idéologies d'affaires) peuvent conduire à des modes de pensée établis à devenir moins hétérogènes sur différentes cultures, engendrant la convergence (Ralston *et al.*, 2006).

À l'échelle temporelle de l'entreprise, les valeurs *terminales* sont inchangeables puisqu'elles évoluent sur plusieurs générations voire siècles, alors que les valeurs *instrumentales* sont relativement flexibles et évoluent sur quelques années (Ralston, 2007). Le

système de valeurs unique repose ainsi sur plusieurs valeurs (huit) classées suivant qu'elles sont influencées par des facteurs d'affaires ou des facteurs socioculturels (Ralston *et al.* (2006, pp. 73-74)). Ralston (2007) identifie différentes formes¹² (quatre) de crossvergence possibles à partir d'un ensemble d'études de cas menées dans divers pays et régions du monde. L'auteur précise que ces diverses crossvergences prennent tout leur sens lorsqu'elles sont interprétées sur une base longitudinale d'étude, et dans quel cas la probabilité d'observer une convergence ou une divergence pure semble minime (Ralston, 2007, p. 37).

On l'aura compris : un pays subit un effet de crossvergence lorsque ce dernier ne fait ni preuve de divergence ni de convergence unanimement, mais subit une interaction entre des facteurs d'idéologies d'affaires et des influences socioculturelles nationales enracinées dans la société, ce qui engendre un nouveau système de valeurs¹³ (groupe de valeurs personnelles et culturelles). Autrement dit, les entreprises développent leur propre culture organisationnelle unique sous l'influence à la fois de la culture nationale de leur pays d'origine, et sous l'influence de l'idéologie et orientation politico-économique et technologique du pays. Ralston et ses collègues identifient ce phénomène en comparant un pays avec les valeurs et culture prédominantes géographiquement (province, contrée, région locale ou nationale) [base socioculturelle] et avec celles du pays ou de la région d'où proviennent les influences d'affaires (monde occidental, par exemple) [base d'affaires].

Ainsi, à titre d'exemple, dans leur étude sur Hong Kong, Ralston *et al.* (1993) génèrent le système de valeurs de cette région en comparant pour chacune des huit valeurs la position de Hong Kong par rapport à la Chine (facteurs socioculturels chinois

¹² à titre indicatif, Ralston (2007, p.37) différencie : • la crossvergence de conformité impliquant la convergence ; • la crossvergence statique conduisant à la divergence constamment ; • les crossvergences déviantes sécante et non sécante.

¹³ soulignons, comme le rappelle Witt (2007), que la crossvergence survient au niveau individuel (Witt, 2007, p. 48) et non organisationnel ; c'est donc le système de valeurs de l'individu qui influence ensuite le comportement organisationnel.

prédominants) et au monde occidental (États-Unis comme repère) d'où beaucoup d'entreprises européennes et américaines proviennent et qui a connu aussi une longue occupation anglaise. Quand Hong Kong présente des similarités avec la Chine, les auteurs concluent à un effet de divergence, et inversement si Hong Kong se rapproche des États-Unis au niveau des valeurs, ils concluent à de la convergence. Enfin, si Hong Kong est à la fois différent des États-Unis et de la Chine, alors il s'opère un phénomène de crossvergence. Ce qui s'avère être le cas (tout du moins en 1993, d'après les auteurs) avec Hong Kong présentant des indices différents sur plusieurs valeurs de ceux de la Chine et des États-Unis¹⁴.

Sans prendre le risque de s'égarer, revenons-en aux pratiques environnementales et durables qui forment le sujet de notre étude et qu'il est important de lier avec la perspective de la crossvergence, en plus de celles de la convergence et de la divergence. Jamali et Neville (2011) associent le comportement RSE des pays en développement au phénomène de crossvergence, comme explication de la forme de RSE unique observée dans leur contexte d'étude.

Les auteurs parlent d'hypothèses simplistes de convergence de la RSE dans les pays en développement qui ne peuvent être acceptées, et expliquent que le comportement RSE des entreprises dans ces pays n'est pas modulé simplement par les pressions institutionnelles mondiales mais aussi par des facteurs de pressions locaux ou influences nationales (Jamali & Neville, 2011, p. 616). Au Liban, les auteurs observent ainsi une RSE 'hybride' qui ne s'apparente ni à celle pratiquée dans les autres pays qui influencent d'une manière ou d'une autre le Liban (ressources étrangères, définition internationale de la RSE, absence d'adoption concrète de mécanismes, politiques et organisations de RSE, etc.) [convergence], ni une RSE qui reflète précisément la structure socioculturelle,

¹⁴ voir l'étude de Ralston *et al.* (1993) sur la Chine, Hong Kong et les États-Unis pour plus de détail quant aux indices obtenus sur les huit valeurs, à la méthodologie et aux résultats.

traditionnelle du Liban et son système national d'affaires (poids des édits religieux influençant la philanthropie autour de la RSE, etc.) [divergence] (Jamali & Neville, 2011).

Dunn et Shome (2009) expliquent précisément qu'une entreprise sera affectée par la convergence ou la divergence suivant "les circonstances de la situation de décision en question : les circonstances au niveau macro encouragent la convergence, tandis que les circonstances au niveau individuel telles que l'origine culturelle et ethnique encouragent la divergence" (traduction libre – Dunn & Shome, 2009, p. 531). En d'autres termes, on peut en déduire que le type d'influence agissant sur le comportement durable du gestionnaire dirigeant de PME est affecté par l'intensité de la synergie entre les niveaux macro (organisationnel) et micro (individuel).

Avec la perspective de la crossvergence qui est venue s'ajouter, le débat entre convergence, divergence et crossvergence n'en est que ravivé : "le débat sur la convergence et la divergence se poursuit, désormais renforcé par une perspective de crossvergence qui n'a pas encore atteint son apogée. Particulièrement pour le développement de la théorie, l'approche croisée a ouvert un large éventail de possibilités pour se démarquer dans la littérature" (traduction libre – Witt, 2007, p. 48). La littérature offre ainsi trois différents éléments de réponse possibles quant à la question de savoir si le système de valeurs et le comportement (durable) managérial sont influencés "principalement par les antécédents culturels des gestionnaires, ou par les impératifs idéologiques économiques d'une économie mondiale, ou par la résultante hybride d'un mélange des deux" (traduction libre – Dunn & Shome, 2009, p. 529).

Pour notre étude qui s'intéresse au comportement durable et environnemental des gestionnaires de PME, cela veut dire qu'il existe trois phénomènes envisageables à l'échelle de l'ALÉNA, que cette étude a pour objectif d'explorer et de déterminer.

2.1.2. L'ALÉNA

Il est important de définir cet accord puisqu'il s'agit de notre contexte d'étude. Ce traité est une entente commerciale fondée sur "un ensemble de principes, règles, institutions et procédures [...] qui réglementent les conditions de l'échange économique entre le Mexique, le Canada et les États-Unis" (López Ayllón & Fix Fierro, 1997). Cet accord multilatéral est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994 avec pour objectif d'éliminer toutes barrières aux échanges commerciaux (marchandises de biens) et investissements (capitaux) du Canada au Mexique – la plus grande zone de libre-échange au monde (Macdonald, 2018). Il a été remplacé le 1^{er} Juillet 2020 par l'ACÉUM après plusieurs années de discussions (débutant en Mai 2017 et ratifié en Mars 2020) (EY, 2020). L'ALÉNA est le prolongement de l'Accord Commercial Canada–États-Unis (ACCEU) qui avait été créé quelques années auparavant, en 1989. La décision de voir ce traité s'agrandir en passant de l'ACCEU à l'ALÉNA en incluant le Mexique, a permis de réunir économiquement deux pays développés et avancés (le 'nord' : Canada et États-Unis) à un pays en développement (le 'sud' : Mexique).

Le chapitre 1 de l'accord définit les objectifs précis de cette entente :

(a) éliminer les obstacles au commerce des produits et des services entre les territoires des Parties et faciliter le mouvement transfrontalier de ces produits et services; (b) favoriser la concurrence loyale dans la zone de libre-échange; (c) augmenter substantiellement les possibilités d'investissement sur les territoires des Parties; (d) assurer de façon efficace et suffisante la protection et le respect des droits de propriété intellectuelle sur le territoire de chacune des Parties; (e) établir des procédures efficaces pour la mise en œuvre et l'application du présent accord, pour son administration conjointe et pour le règlement des différends; et (f) créer le cadre d'une coopération trilatérale, régionale et multilatérale plus poussée afin d'accroître et d'élargir les avantages découlant du présent accord (Chap. 1 - art. 102 – Secrétariat de l'ALÉNA, s.d.).

L'ALÉNA est fait de plusieurs organes essentiels à son fonctionnement, et repose sur seize institutions au total (CCE, 1997) :

- Commission du libre-échange (CLE) – sert d'institution centrale de l'ALÉNA et de commission pour le commerce ;
- Secrétariat de l'ALÉNA – présence d'un

bureau dans chaque pays, sert de soutien à la CLE, aux groupes de travail et spéciaux, et agit comme dépositaire des différends ; • Secrétariat de coordination de l'ALÉNA – sert de soutien administratif général et centre de documentation des données de l'ALÉNA ; • Comité des mesures normatives – chargé de l'administration des Obstacles techniques au commerce (Partie 3 de l'accord), de l'évolution des mesures normatives non gouvernementales, et participe à la normalisation environnementale trilatérale ; • Sous-comité des normes relatives aux transports terrestres¹⁵ ; • Groupe de travail sur le transport des marchandises et matières dangereuses¹⁶ ; • Conseil des normes automobiles¹⁷ ; • Comité des mesures sanitaires et phytosanitaires (CMSP)¹⁸ ; • Groupes de travail techniques du CMSP – traitent des questions sur la santé des plantes et animaux ; • Groupe de travail technique sur les pesticides – examine les règlements dans chaque pays et harmonise les exigences des données environnementales et éco-toxicologiques ; • Comité du commerce des produits agricoles¹⁹ ; • Comité du commerce des produits²⁰ ; • Groupe consultatif sur les transports²¹ ; • Groupe sur l'étiquetage en efficacité énergétique – harmonise les exigences entourant l'étiquetage ; • Groupe sur la santé ; et • Commission de coopération environnementale (CCE) – exerce une gouvernance environnementale à l'échelle régionale, participe avec les collectivités, industries et ONG environnementales, et consulte les ministères de l'environnement.

Cette dernière, la CCE, est le fruit d'une volonté commune des trois pays participants à intégrer la dimension environnementale au sein des échanges économiques nord-américains. Elle est en charge des questions environnementales régionales et joue un rôle particulièrement important en tant qu'institution contraignante au sein de l'ALÉNA. La CCE a été instituée avec comme objectif d'aider à prévenir tout différend lié au commerce

¹⁵⁻²¹ pour une description complète de la fonction, voir *Les institutions de l'ALÉNA* (p.70-74) à l'adresse : <http://www3.cec.org/islandora/en/item/1696-naftas-institutions-environmental-potential-and-performance-nafta-free-trade-fr.pdf>

et à l'environnement, de promouvoir la législation sur l'environnement et son application, et de mettre en place des mécanismes de consultation pour faciliter la participation, cela dans le but de créer et renforcer les obligations environnementales des pays membres (CCE, 1997). Cette institution impose ainsi un comportement responsable sur les entreprises en obligeant leur pays à considérer la dimension environnementale dans les rapports économiques. Sa mission se rapporte à "favoriser la conservation, la protection et l'amélioration de l'environnement en Amérique du Nord pour le bien-être des générations actuelles et futures, dans le contexte des liens économiques, commerciaux et sociaux" entre les pays membres (CCE, 1997, p. 3).

Il est de plus en plus courant d'entendre l'expression 'ALÉNA 1.0' en référence au présent accord qui a fait l'objet d'importantes discussions ces-dernières années, et qui vient d'être remplacé par une version plus moderne et plus alignée avec les enjeux politiques et économiques de la région – l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACÉUM) ou ALÉNA 2.0 – tel que nous le verrons en méthodologie.

2.1.3. Pertinence de la PME

Alors que la plupart des études sur le sujet de l'isomorphisme institutionnel se concentrent plutôt sur les grandes entreprises, l'intérêt de se focaliser sur les petites et moyennes entreprises (PME) en particulier, outre le fait qu'elles représentent plus de 95% des entreprises dans le monde (Edinburgh Group, 2013), est qu'elles ont l'avantage d'être fortement ancrées dans l'espace territorial, proche des communautés locales (Del Baldo, 2010; Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock & Davis, 2009; Jenkins, 2004) ce qui leur permet de subir à la fois des influences issues de facteurs locaux et nationaux propres à leur pays d'origine, ainsi que l'influence d'institutions intra-régionales (ALÉNA) qui régissent les conditions des échanges auxquelles elles participent au sein du marché régional.

Elles reflètent ainsi davantage l'influence de la culture et des particularités institutionnelles à l'échelle de chaque pays. À l'inverse, les grandes entreprises sont souvent

impliquées dans des filiales et groupes internationaux, les exposant à des normes et autres institutions issues de chaînes de valeur internationales qui les influencent, et non aux composants de l'ALÉNA uniquement (ce qui nous intéresse).

2.1.4. Développement durable

Dans le cadre de cette étude, la norme ISO 26000 est retenue pour définir le développement durable des entreprises. Cette définition est relativement récente (2010), elle fait déjà un certain consensus chez les chercheurs et praticiens qui s'intéressent à la question, et le concept en soi-même reste applicable dans le scénario actuel du monde politique, économique et social (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018).

ISO26000 définit le DD comme :

"un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable vise à combiner les objectifs d'une haute qualité de vie, de santé et de prospérité avec ceux de justice sociale, tout en maintenant la capacité de la Terre à supporter la vie dans toute sa diversité. Ces objectifs sociaux, économiques et environnementaux sont interdépendants..." (art. 2.23 – ISO26000, 2010).

Transposé à l'échelle de l'entreprise, le concept fait référence au comportement de l'entreprise qui agit à la fois en réponse à ses besoins tout en s'assurant de respecter les attentes actuelles et futures de la société en parallèle (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018) – autrement dit, il s'agit de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE comprend les activités des entreprises qui contribuent à atteindre la durabilité dans les sphères économique, sociale et environnementale décrite par le développement durable (Jenkins, 2009). En ce sens l'entreprise assure sa pérennité (économique) tout en agissant positivement sur la société et l'écosystème (Labelle & St-Pierre, 2015).

C'est d'ailleurs de cette manière que la norme internationale ISO 26000 spécifie le concept de responsabilité sociale :

"la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui • contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; • prend en compte les attentes des parties prenantes; • respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; [et] • est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations" (art. 2.18 – ISO26000, 2010).

Comme Chauveau et Rosé (2003) pointent justement du doigt : "les concepts de RSE et de développement durable paraissent [...] très proches, puisque le premier parle d'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales, là où le second demande de concilier économie, social et environnement". Dans le contexte de notre étude, nous retiendrons le concept du DD en entreprise et entendrons par-là l'aspect écologique de la responsabilité d'une organisation. Notre compréhension du développement durable s'arrête donc au comportement environnemental durable de la RSE, sans s'attarder aux sphères économique et sociale. C'est un choix qui vise à circonscrire notre étude de manière à la rendre plus parcimonieuse. C'est aussi un choix qui s'explique en raison des enjeux liés aux changements climatiques qui sont de plus en plus urgents.

Tel que mentionné en introduction et expliqué en problématique (section 1.1), la menace climatique et la dégradation de l'environnement sont liées avec la prolifération des échanges économiques et représentent certainement le plus grand défi de notre époque. Les ententes commerciales de libre-échange jouent un rôle central dans le développement des activités économiques à l'échelle planétaire et peuvent remplir une fonction essentielle dans le rapport activités économiques – environnement, en institutionnalisant des comportements et pratiques d'affaires responsables et durables. La variable environnementale ne peut être soustraite d'une équation impliquant des rapports

économiques, sans quoi l'avenir des populations présentes et des générations futures est compromis.

2.1.5. Business case (justification de la RSE en termes économiques)

Le concept de 'business case' vient se greffer sur celui de RSE, c'est pourquoi nous le présentons en dernier. Une définition étroite ou approche classique du *business case* est d'associer le concept à une relation RSE → profit. En d'autres termes, le concept fait référence aux :

"raisons essentielles pour lesquelles les entreprises poursuivent des stratégies et des politiques de RSE [...] les avantages spécifiques aux entreprises dans un sens économique et financier [...] qui découleraient des activités et initiatives de RSE" (traduction libre – Carroll, 2010, p. 95).

Cette vision du business case suscite plusieurs approches possibles dans lesquelles l'implication dans la RSE génère un profit. Labelle et Aka (2010) parlent d'approches étroite et élargie. La première implique un lien direct entre la RSE et une mesure de performance financière (logique RSE → profit), mais sans études vraiment concluantes²² pour confirmer cette relation directe. Ce qui amène à considérer une approche indirecte de la relation (logique RSE → variable intermédiaire → profit) où l'amélioration d'un aspect de l'entreprise induite par la RSE (amélioration de l'image, réputation ou motivation des employés, par exemple) mène à une augmentation du profit (Labelle & Aka, 2010).

Maintenant que le business case a été exposé, il convient de recentrer le propos sur notre contexte d'étude, à savoir la PME. Comme le font justement remarquer plusieurs auteurs, les choses peuvent être bien différentes dans un contexte de PME que dans une logique de grandes entreprises. Certaines variables comme le maintien d'une bonne marque de commerce et le profit en tant que finalité pour les gestionnaires de PME ne s'appliquent pas nécessairement aux plus petites entreprises aux multiples finalités

²² voir les études menées par Orlitzky (2008) ; Mahon et Griffin (1999) ; Roman, Hayibor et Agle (1999) et Margolis & Walsh (2003).

possibles (Labelle & Aka, 2010; Parrish, 2009). Cela appelle à une logique dans laquelle la création de valeur n'est pas ultimement le profit. Labelle & Aka (2010) font référence à une troisième approche du business case dans laquelle une "pléiade de finalité d'entreprise" (p. 82) est reconnue, et où l'engagement envers la RSE et les retombées valorisées par les entrepreneurs et gestionnaires de PME sont multiples et pas nécessairement économiques.

Ainsi, dans le but de notre étude, nous retiendrons le concept de business case sous une approche qui lie la création de valeur (issue de la RSE) autant à des fins purement pécuniaires qu'à d'autres retombées non économiques valorisées par les PME, comme le souci de faire quelque chose de bien pour la société ou de créer de la satisfaction auprès des employés comme objectif final. De plus, cette vision du business case a été vérifiée avec succès auprès de PME canadiennes qui témoignent d'une conception de la valeur ajoutée aux dimensions autant économique, sociale qu'environnementale, tel que démontré dans l'étude de Labelle et Aka (2010).

2.2. HYPOTHÈSES RETENUES

Suite à ce travail de revue de littérature, trois éléments ressortent : l'existence d'une influence institutionnelle qui contraint les entreprises à ajuster leur comportement et gagner en légitimité, ce qui entraîne un effet d'isomorphisme organisationnel, tel que décrit par la théorie néo-institutionnelle. En ce sens, la participation à un accord commun devrait favoriser l'adoption de pratiques de RSE et une conception du business case qui se ressemblent entre les PME des pays participants.

D'autre part, on retrouve un ensemble d'éléments nationaux (spécificités nationales) auxquelles les entreprises appartiennent et qui affectent leurs pratiques d'affaires et approches en matière environnementale. Ce deuxième point reflète la théorie de la divergence dont le poids des caractéristiques nationales distinctes vient contester le phénomène de convergence entraîné par les institutions de l'ALÉNA. Sous cet angle, les pratiques de RSE et leur conception du business case devraient diverger.

Enfin, dernièrement, l'aspect mutuellement exclusif de ces deux théories est remis en question par une nouvelle école de pensée qui observe une réalité vécue par les pays autre que celle décrite dans la littérature, proposant ainsi la crossvergence comme alternative. Le cadre théorique nous permet ainsi de formuler trois hypothèses d'ordre général que notre étude portera à vérifier.

2.2.1. Hypothèses générales

Il existe un effet d'isomorphisme organisationnel qui prend place dans des PME du Québec et du Mexique qui participent à l'ALÉNA.

Convergence

H1 : Les pratiques environnementales de PME situées dans des pays participant à des accords communs convergent.

Il y a un effet d'isomorphisme dans les performances multiples dans les PME du Québec et du Mexique qui participent à l'ALÉNA.

H2 : Les performances multiples (business case) dans des PME issues de pays participant à des accords communs convergent.

H3 : La relation entre pratiques environnementales et performances multiples dans des PME issues de pays participant à l'ALÉNA est semblable.

Divergence

Des conditions politico-socioéconomiques et culturelles différentes des PME du Québec et de Jalisco impliquent des pratiques environnementales différentes.

H4 : Les pratiques environnementales de PME situées dans des pays différents divergent.

H5: Les performance multiples (business case) dans des PME issues de pays différents divergent.

H6 : La relation entre pratiques environnementales et performances multiples dans des PME issues de pays différents est différente.

Finalement, une dernière hypothèse générale considère la possibilité d'une crossvergence entre les pratiques mises en place dans les PME des deux pays à l'étude. Ainsi :

H7 : Des PME soumises aux règles de l'ALÉNA et issues de régions politico-socioéconomiques et culturelles différentes ont des pratiques environnementales uniques (hybrides) qui crossvergent.

Cette étude s'appuiera sur des comparaisons de moyennes et de coefficients de corrélation pour vérifier ces hypothèses de recherche. Il sera essentiellement question de comparer deux groupes d'étude – les répondants de PME du Québec et ceux de la région de Jalisco au Mexique – avec comme variables indépendantes le contexte national (conditions politico-socioéconomiques et culturelles) et l'appartenance à un accord de libre-échange commun (ALÉNA). Quant aux variables dépendantes, ce seront les pratiques environnementales et le business case (telles que définies en section 3.8.1), puis le lien entre les deux.

Ce mémoire exploite ainsi un cadre théorique avec trois groupes d'hypothèses fondées sur différentes théories : la convergence, la divergence et la crossvergence. À partir des résultats obtenus, nous nous appuierons sur la théorie la plus plausible pour interpréter et expliquer le phénomène observé.

Il est donc maintenant question de vérifier ces hypothèses dans un cadre particulier en choisissant deux pays différents et partenaires au sein d'une entente régionale, ce qui

permettra de mettre en contexte les trois écoles de pensée exposées dans ce chapitre et de rattacher la théorie qui correspond aux résultats de nos observations à partir des données collectées. Les pays choisis ont l'intérêt d'être à la fois relativement différents avec une réalité politico-socioéconomique, culturelle et des stades de développement distincts, faisant ressortir des éléments de la théorie de la divergence. Cependant ces mêmes pays partagent une similitude : celle d'appartenir à un accord commun de libre-échange, et par conséquence ils sont soumis aux mêmes pressions institutionnelles – allant ainsi dans le sens de la théorie de la convergence.

Dans les sections du chapitre suivant, nous exposons notre démarche de recherche, puis nous présentons le contexte dans lequel notre étude sera réalisée en deux temps. D'abord, nous introduisons le cadre commun qui lie les pays entre eux, puis nous présentons les deux pays en examinant leurs particularités nationales distinctes. Enfin, nous présentons l'ensemble des éléments méthodologiques (population étudiée, méthode, échantillonnage, outils) un par un.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. STRATÉGIE DE RECHERCHE

Cette étude a pour but de vérifier s'il se produit, dans la pratique, une forme de convergence, de divergence ou encore de crossvergence au niveau des pratiques environnementales des PME des régions du Québec (Canada) et de Jalisco (Mexique).

Cette recherche est quantitative (explicative) puisque nous nous intéresserons à la mesure de variables et l'utilisation de résultats numériques. Cette étude veut explorer un phénomène et vérifier s'il peut être lié à l'une des trois théories existantes dans la littérature.

Enfin, il est important d'ajouter que cette étude a un caractère fortement exploratoire puisqu'il n'existe pas d'études approfondies similaires à celle-ci, à la fois portée sur les pratiques durables des PME et traitant de notre contexte d'étude.

Dans ce chapitre nous présentons, dans un premier temps, le contexte de l'étude et les unités d'analyse (PME des deux pays). En second temps, nous détaillons les facteurs de convergence et de divergence. C'est à ce moment que nous présentons plus en détail l'accord commercial qui lie les deux pays qui retiennent notre attention et qui exerce une influence qui devrait tendre vers la convergence. Ensuite nous verrons les particularités nationales uniques qui les distinguent, supposant ainsi la divergence. Enfin, nous présentons le reste des éléments méthodologiques concernant la population visée, les particularités de l'échantillonnage et les outils de support à l'analyse.

3.2. CONTEXTE D'ÉTUDE

Notre étude vise à comparer des PME de deux pays différents, mais partageant un même accord commun. Nous avons identifié le Canada, plus spécifiquement le Québec, et le Mexique – la région de Jalisco – pour diverses raisons : 1 – ils sont membres d'un

même accord de libre-échange commercial établi depuis plus de vingt-cinq ans ; 2 – ils ont un partenaire d'affaires commun duquel ils sont assez dépendants (États-Unis) ; 3 – leur histoire et leur culture se distinguent ; 4 – leur niveau de développement sont également différents ; enfin 5 – la taille de leur population est semblable. Nous passons en revue ces divers points aux paragraphes suivants.

1. Membres de l'Accord de Libre-Échange Nord-Américain

Cet accord réunit trois pays – Canada, États-Unis, Mexique – dont un du 'Sud', le Mexique, et forme un cadre institutionnel avec des règlements et institutions qui appliquent une autorité et influencent le comportement des acteurs économiques qui y sont soumis. En cela les ententes régionales de libre-échange sous-tendent la convergence dans les pratiques des entreprises à cause de l'influence des échanges importants.

2. Partenaire d'affaires commun

Les États-Unis sont de loin le premier pays d'exportation et d'importation pour le Canada et le Mexique : en moyenne depuis 1995, plus de 70% des exportations des deux pays partent aux États-Unis et près de 60% de leurs importations en proviennent (OEC, 2018a, 2018b). Les États-Unis quant à eux exportent presque autant en Asie et en Europe qu'en Amérique du Nord, et leurs importations proviennent majoritairement d'Asie, puis d'Amérique du Nord et d'Europe (voir OEC (2018c)). En cela, les États-Unis – troisième plus grande économie d'exportation au monde – dépendent beaucoup moins de leurs partenaires nord-américains que le Canada et le Mexique dépendent d'eux.

L'intensité des échanges dans la région crée une situation d'interdépendance entre les pays et participe à une forme de convergence dans les pratiques d'affaires, incluant les pratiques en matière environnementale. Cet effet de convergence ne présume pas de l'intensité des pratiques en matière environnementale, mais suppose qu'elles se ressemblent entre les partenaires d'affaires soumis aux mêmes exigences.

3. Une histoire et culture distinctes

Ces deux régions ont des développements bien particuliers dans le temps et dans les mœurs et traditions. D'un point de vue historique, les mexicains sont les descendants, entre autres, de l'une des plus vieilles civilisations mésoaméricaines qui remonte à la pré-histoire (maya). En cela, c'est un peuple de longue tradition avec une culture très enracinée géographiquement (Sharer & Traxler, 2006). Le Québec, bien que comptant à l'origine quelques peuples amérindiens sur son territoire (environ 2% de la population aujourd'hui) (StatCan, 2017), est une région plus jeune dans le monde comparé au Mexique. Les premiers peuplements colons du Canada (particulièrement du Québec) remontent au 17^{ie} siècle et font de cette région une terre d'immigration majoritairement européenne (français et anglais) (Biographie, s.d.).

Comme nous le verrons plus loin (section 3.5.2), les deux régions se distinguent aussi sous l'angle culturel selon les mesures établies par Hofstede-Insights (s.d.). De plus, l'une possède une culture d'origine indigène (maya notamment) et hispanophone, entre autres, avec des coutumes centrées sur la famille et la perpétuation des traditions au Mexique (Zimmermann, 2017) ; tandis que l'autre repose sur une culture plutôt individualiste qui trouve son origine principalement en Europe occidentale (France).

Le caractère unique et différent de chacune des deux régions appui l'argument d'une divergence dans leurs pratiques d'affaires et devrait aussi affecter leurs comportements distincts face à l'environnement.

4. Niveaux de développement distincts

Le Canada, en particulier le Québec, est un pays du 'nord' avancé et développé²³, et la région de Jalisco (Mexique) appartenant au 'sud' est en voie de développement²³.

²³ comme nous le verrons dans ce chapitre.

Bien qu'appartenant à l'ALÉNA, ces deux régions ont des réalités socioéconomiques différentes. Globalement, le Mexique rencontre des difficultés à cause d'institutions affaiblies (ce que nous verrons en section 3.5) notamment dues à la corruption. L'indice de développement humain²⁴ (IDH) place le Canada (0,922 sur 1) en 22^{ie} position dans les pays au développement humain très élevé, et le Mexique en 105^{ie} position (0,767) (PopulationData, 2018b). Le produit intérieur brut (PIB) par habitant au Canada est plus de quatre fois et demie (46125 \$US / hbt) supérieur à celui du Mexique (9698 \$US / hbt) (PopulationData, 2018d). Enfin, l'indice de performance environnementale²⁵ (IPE) place le Canada en 27^{ie} position (72,18 sur 100) et le Mexique au 77^{ie} rang mondial (PopulationData, 2018c).

D'autres indicateurs plus spécifiques confirment aussi des niveaux de développement différents : par exemple, l'espérance de vie à la naissance est de 82,6 ans au Québec (19^{ie} position mondiale) contre 75,4 ans à Jalisco – 114^{ie} rang (Knoema, 2019). Quant au taux de mortalité infantile, il est presque trois fois plus faible au Québec (4,2‰) comparé à Jalisco (11.69‰) (MIDE, 2020; StatQC, 2019). Enfin, comme nous approfondirons en section 3.4, ces deux régions possèdent aussi des niveaux de gouvernance peu semblables, ainsi que des structures politiques et types de capitalisme distincts. En somme, ces deux régions ont des profils socioéconomiques, politiques et culturels dans l'ensemble différents renforçant le poids d'une divergence dans les pratiques d'affaires, impliquant des approches à l'environnement dissemblables.

²⁴ L'IDH prend en compte la santé/longévité, le niveau d'éducation et le niveau de vie. Voir PopulationData (2018b) pour une définition détaillée.

²⁵ L'IPE permet de comparer la performance des pays d'un point de vue écologique. Voir Joshua (s.d.) pour une définition plus détaillée.

5. Tailles semblables de population

Les deux régions ont des tailles de population relativement proches : 8,5 millions et 7,8 millions d'habitants aux Québec et Jalisco respectivement (PopulationData, 2018a), ce qui les rend davantage comparables.

3.3. UNITÉ D'ANALYSE

Notre unité d'analyse sont les petites et moyennes entreprises (PME) indépendantes (non affiliées à des groupes ou plus grandes entreprises), propriétaires d'au moins 75% du capital de leur actifs, dont le siège social est situé au Canada (pour les PME québécoises) ou au Mexique (PME mexicaines) et qui emploient entre 5 et 249 employés à temps plein. Les PME sont pertinentes car elles représentent plus de 95% des entreprises dans le monde (Edinburgh Group, 2013) et sont responsables d'environ 83% des emplois en moyenne au Canada et au Mexique (ISDE, 2019 & INEGI, s.d.). Elles participent également à 40% des PIB nationaux et ont des impacts environnementaux et sociaux majeurs (World Bank, 2019).

D'autre part, la plupart des études en lien avec les sujets abordant les concepts de théories de la convergence, divergence et crossvergence se concentrent principalement sur les grandes entreprises – or, les PME ne sont pas de grandes entreprises à plus petite échelle.

Les PME sont des sujets d'étude forts intéressants et révélateurs de quelconques influence et effet subis, à l'inverse des grandes entreprises qui sont souvent impliquées dans des structures qui dépassent les frontières locales ou nationales. Elles sont moins enchâssées dans des réseaux internationaux et demeurent davantage ancrées et influencées par leur lien avec le territoire et la culture régionale, ce qui rend leur étude davantage pertinente à l'analyse.

3.4. FACTEUR DE CONVERGENCE

L'objectif premier de l'ALÉNA était de retirer l'ensemble des barrières, principalement douanières, ainsi que d'autres formes de restrictions aux échanges et investissements afin de créer une zone libre pour intensifier l'activité économique à l'échelle nord-américaine (Duffin, 2020). Avec un PIB régional (Amérique du Nord) annuel de plus de 24000 milliards de dollars, l'ALÉNA s'impose comme la zone commerciale de libre-échange la plus grande et la plus attrayante du monde (Boone, Kurtz & Berston, 2019).

Le Canada, en particulier le Québec, et le Mexique ont des préoccupations environnementales et de développement durable, et l'entente trilatérale retranscrit ces intentions en incorporant les principes d'échanges responsables et soucieux de l'environnement et de l'avenir. Par exemple au Québec, un corps entier de l'état – le Ministère du développement durable, de l'environnement et de la lutte contre le changement climatique – est en charge des questions durables et climatique (voir Ministère du DD, E et CC (2017) pour les objectifs stratégiques).

Le Mexique, comme le Canada, témoigne aussi d'une prise de conscience, notamment par sa volonté à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) pour combattre les inégalités de développement et la dégradation de l'environnement, entre autres²⁶. Mexico semble sur une bonne voie dans le respect de cet engagement (TacEconomics, 2019), et fournit de nombreux autres efforts dans la prise de conscience durable appliquée dans des politiques nationales et programmes internationaux (Allan, 2010 ; Nations Unies DD, 2019).

²⁶ voir les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) sur le site de l'Organisation Mondiale de la Santé à l'adresse : https://www.who.int/topics/millennium_development_goals/about/fr/ ; et les pays adhérents sur le site des Nations Unies à l'adresse : <https://www.un.org/en/sections/member-states/growth-united-nations-membership-1945-present/index.html#2000-Present>

Plus encore, le Canada et le Mexique ont tous deux ratifié les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030²⁷ en Janvier 2016, se donnant pour objectif de prolonger leurs efforts entamés à travers les OMD et de persévérer sur cette voie (Kwatra, 2015). Ils ont également ratifié l'accord de Paris de 2015 en s'engageant à combattre activement leurs émissions de gaz à effet de serre (Nations Unies, 2015 & 2017).

Ces pays sont tous deux soucieux de l'avenir et de l'environnement, et l'ALÉNA est un moyen de répondre à ces préoccupations en formant un cadre réglementaire qui reconnaît et applique à travers ses institutions les principes de DD et d'échanges responsables.

Il est à présent temps de s'intéresser de plus près à l'ALÉNA dans cette section.

3.4.1. Les pratiques durables amplifiées sous l'ALÉNA

L'ALÉNA offre une base d'étude pertinente en reposant sur seize institutions, ainsi que des organisations et des programmes d'ententes portés sur le développement durable, l'environnement et le maintien de pratiques socialement responsables.

Nous retenons les suivants : l'Accord Nord-Américain de Coopération dans le Domaine de l'Environnement (ANACDE) et la Commission de Coopération Environnementale (CCE), le programme de Gestion Rationnelle des Produits Chimiques, le Partenariat Nord-Américain pour l'Action Communautaire en Environnement, le Comité Consultatif Public Mixte (voir CEC, s.d.-b), le programme des Registres des Rejets et Transferts de Polluants²⁸, les articles 104, 715(1)(f), 903-907, 1114, 2101(1) et chapitres 7 (B) et 9 de

²⁷ pour plus d'information en quoi consiste ces objectifs ODD, voir le site des Nations Unies à l'adresse : <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

²⁸ voir Gouvernement du Canada pour plus de détails, à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/organisation/affaires-internationales/partenariats-organisations/registres-rejets-transferts-polluants.html>

l'ALÉNA (voir Secrétariat de l'ALÉNA, s.d.) et l'Accord Nord-Américain de Coopération dans le domaine du Travail²⁹.

L'ensemble de ces programmes d'entente ou institutions agissent sur le comportement des acteurs économiques en véhiculant des valeurs, normes et en imposant des règles ou régulations à l'échelle régionale de l'ALÉNA. Cela crée des attentes auprès des entreprises qui doivent s'y soumettre sous peine d'être sanctionnées et de perdre leur conformité légale et leur légitimité institutionnelle.

Dès l'entente signée l'accord a su lier politiques commerciales avec des objectifs de protection de l'environnement pour assurer une libéralisation économique n'entraînant pas de dégradation accrue de l'environnement (Allen, 2018). Les mentions sur l'environnement ressortent dans le préambule de l'ALÉNA et dans cinq des vingt-deux chapitres du texte, sans compter plusieurs accords et programmes parallèles mis en place (et cités précédemment). L'ANACDE est certainement le plus important puisqu'il s'agit de l'accord parallèle spécifiquement établi pour gérer les questions environnementales créées par l'ALÉNA. Son objectif est de compléter "le régime environnemental de l'ALÉNA en établissant un cadre juridique afin de faciliter la coopération dans le domaine de la conservation et de la protection de l'environnement", et ce en souscrivant "aux principes du développement durable [et en prenant] appui sur la *Déclaration de Stockholm sur l'environnement* de 1972 et la *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement* de 1992." (Morin, 2008, p. 3).

Pour arriver à cette fin, l'ANACDE répond à des objectifs précis – à savoir encourager la protection de l'environnement, favoriser le développement durable, assurer la transparence et promouvoir l'adoption de pratiques et politiques préventives de la pollution (Partie I de l'ANACDE – CEC, s.d.-a). L'accord impose aussi des obligations aux

²⁹ voir Gouvernement du Canada pour plus de détails, à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/relations-travail/internationale/accords/anact.html>

pays partenaires qui doivent les respecter en les appliquant à leur échelle nationale (Partie II de l'ANACDE – CEC, s.d.-a):

- produire des rapports réguliers sur l'état de l'environnement ;
- élaborer des mesures en cas d'urgences environnementales ;
- promouvoir l'enseignement et la législation sur les enjeux environnementaux ;
- encourager la recherche scientifique et le développement technologique ;
- effectuer des études d'impact et promouvoir des instruments économiques favorables à la protection environnementale.

L'ANACDE insiste sur une prise de considération de l'environnement affirmée au niveau législatif : "Afin de parvenir à des niveaux élevés de protection environnementale et d'observation de ses lois et réglementations environnementales, chacune des Parties assurera l'application efficace de ses lois et réglementations environnementales par la mise en œuvre [...] de mesures gouvernementales appropriées telles que : [...] 6. la promotion des vérifications environnementales [et] 9. les licences, permis ou autorisations" (Article 5 de l'ANACDE – CEC, s.d.-a). Ces lois et réglementations doivent être appliquées par voie judiciaire, quasi-judiciaire ou administrative et sanctionnées lors de violations (amendes, emprisonnement, réparations) (CEC, s.d.-a).

C'est ce qu'observent Wisner et Epstein (2005) dans leur discussion sur l'impact de l'ALÉNA aux échelles nationales : "un environnement réglementaire plus fort exerce une pression sur les entreprises les poussant à se conformer aux lois ou à faire face aux risques de sanctions, d'amendes et, éventuellement, de fermeture de l'entreprise... Nos résultats confirment que la réglementation exerce un effet de poussée sur les entreprises pour qu'elles mettent en œuvre des pratiques de gestion répondant aux exigences réglementaires" (traduction libre – Wisner & Epstein, 2005, p. 341).

Des chercheurs mexicains posent un regard semblable et expliquent comment la responsabilité sociale des entreprises au Mexique est passée d'une approche philanthropique à un comportement et des activités concrets en RSE : "La RSE mexicaine était traditionnellement associée aux activités philanthropiques... Cependant, depuis les années

1990, l'engagement social des entreprises a pris une nouvelle voie à cause de facteurs internes et externes [...] Les facteurs externes comprenaient [entre autres] l'incorporation du Mexique à ... l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) en 1994 [...] Les facteurs internes qui ont élargi les notions traditionnelles de RSE furent principalement la démocratisation de la société" (traduction libre – Lozano, Ehrlich & Leal, 2005, p. 3).

Pour renforcer le poids de l'ANACDE, la Commission de Coopération en Environnement, une organisation trilatérale, a pour but de "veiller à ce que les pays membres respectent leurs engagements en vertu de l'ANACDE" (Morin, 2008, p. 3). Ses mandats impliquent d'examiner les questions et différentiels éventuels entre les partenaires, de promouvoir la coopération environnementale et de procéder à des enquêtes pour s'assurer que les lois et règlements environnementaux des pays partenaires soient respectés et appliqués (CEC, s.d.-a).

L'ensemble de ces ententes issues de l'ALÉNA, ainsi que ses institutions, sont responsables d'influencer les entreprises dans leurs comportements et pratiques durables. Les accords ou traités économiques assument ainsi un rôle important dans la diffusion, l'adoption et les approches à la RSE et au DD des entreprises. À l'échelle régionale, Tschopp, Barney et Murphy (2012) insistent beaucoup sur cet aspect essentiel des ententes économiques de libre-échange en expliquant que "les accords de libre-échange peuvent jouer différents rôles dans la promotion et la diffusion des normes de rapport de RSE [...] L'inclusion d'une norme spécifique dans un vaste accord de libre-échange multilatéral conférerait une légitimité à cette norme et faciliterait l'harmonisation et/ou la convergence des normes" (traduction libre – Tschopp *et al.*, 2012, pp. 10-11).

De même, à l'échelle nationale, au niveau institutionnel les gouvernements partenaires au sein de l'ALÉNA sont soumis aux objectifs de l'ANACDE et de la CCE, entre autres, et représentent un facteur essentiel dans l'application des normes durables en les promouvant à travers des politiques publiques nationales.

Depuis la création de l'accord en 1994, un certain nombre d'études et auteurs s'accordent à constater un effet positif sur les pratiques et performances environnementales des entreprises mexicaines. Wisner et Epstein (2005) parlent d'effets 'push' et 'pull' agissant comme des sources de pression sur le Mexique. L'effet 'push', d'ordre légo-réglementaire, résulte directement de l'ALÉNA et s'applique de façon coercitive : il s'agit concrètement de l'influence des institutions et programmes d'entente régionaux qui poussent les entreprises nationales à se conformer aux lois et politiques en vigueur signées par les pays membres. Faillir à les respecter implique des sanctions punitives telles que des amendes, pénalités et le risque d'être forcé à fermer l'entreprise (Wisner et Epstein, 2005).

L'effet 'pull' quant à lui correspond à une réponse initiée (bien que toujours contrainte) des entreprises mexicaines en vue de satisfaire la culture (attentes) environnementale des partenaires nord-américains qui ont une préférence pour les produits issus d'industries qui valorisent l'environnement. Le marché (et ses préférences) représente ici une source d'influence qui agit sur le comportement des entreprises du 'sud', qui, désireuses de conserver leurs clients du 'nord', se conforment et répondent aux standards et critères culturels de leurs partenaires (Wisner et Epstein, 2005).

Les entreprises mexicaines subissent ainsi un effet 'push' issu des institutions régulatrices régionales et renforcé par l'autorité du gouvernement mexicain qui s'engage à respecter les ententes de l'accord. En même temps, elles répondent à un effet 'pull' formalisé par les attentes des partenaires-clients étatsuniens et canadiens. Plus intéressant encore, les auteurs ont déterminé que les producteurs mexicains qui exportent aux autres partenaires de l'accord mettent en œuvre plus d'efforts et d'actions en gestion environnementale que pour la vente nationale.

En somme, Wisner et Epstein concluent à une influence de l'ALÉNA ayant "incité le gouvernement mexicain à renforcer la réglementation environnementale en créant des agences de surveillance plus fortes, en appliquant davantage de réglementations et en appliquant de manière plus cohérente les réglementations environnementales" (traduction libre – Wisner & Epstein, 2005, p. 341).

Muller et Kolk (2010) observent une amélioration des pratiques de RSE au sein des entreprises mexicaines vers celles de leur maison-mère située aux États-Unis et au Canada. Quant à Meyskens et Paul (2010), ils font l'observation d'une influence des institutions et organismes régionaux sur le développement des pratiques de RSE au Mexique. Une enquête encore plus récente menée par Labelle *et al.* (2015) confirme un effet de convergence des pratiques environnementales et de RSE du Mexique vers celles du Canada (voire un dépassement), témoignant bien d'une influence de l'ALÉNA.

3.4.2. Renégociation : vers l'ACEUM

Depuis 2016, soit depuis l'élection présidentielle américaine de Donald Trump, l'ALÉNA est devenu un sujet d'actualité de grande importance pour Washington. Revoir l'accord était une des priorités de la campagne électorale de D. Trump qui réfère à l'ALÉNA 1.0 comme "le pire accord commercial jamais établi" (Wagner & Ries, 2018). En 2017, un sondage réalisé par Ipsos Public Affairs pour déterminer le niveau de soutien à l'appartenance à l'ALÉNA révèle que 79% et 74% des mexicains et canadiens respectivement soutiennent leur appartenance à l'accord, contre moins de 60% aux États-Unis (Ipsos, 2017, p. 8). En 2017, l'administration du président américain formalise sa volonté de revoir l'entente en proposant des négociations pour un ALÉNA 2.0, menaçant de quitter l'entente autrement. Ces discussions aboutiront au nouvel accord proposé – l'ACÉUM – près de trois ans plus tard (EY, 2020).

Ainsi depuis quelques années, pour un certain nombre de raisons, il est devenu courant d'entendre parler d'ALÉNA 2.0 en référence à la nouvelle version révisée de l'accord, ou ACÉUM, qui vient d'entrer en vigueur et qui se veut plus représentative des enjeux du 21^{ie} siècle, des changements technologiques, de la politique étatsunienne et de l'économie nord-américaine³⁰ en général (Livingston International, 2019).

³⁰ à cet égard, la volonté de renégocier est fortement influencée par le déficit commercial des États-Unis avec le Mexique d'environ soixante milliards de dollars (Bergsten & de Bolle, 2017).

L'ancien ALÉNA avait été pointé du doigt pour faillir sur plusieurs aspects. En ce qui concerne l'environnement, il serait responsable d'avoir intensifié les échanges sans apporter de croissance mais seulement des coûts environnementaux lourds (particulièrement au Mexique), une relocalisation des firmes au Mexique qui trouvent un avantage aux standards environnementaux moins élevés, et enfin d'être responsable d'une dégradation de l'environnement engendrée par des politiques nationales visant à affaiblir les normes environnementales et du travail à des fins de concurrence (Deblock, Rioux & Viau, 2015).

À ce propos, certaines études portant sur l'impact environnemental tendent à confirmer de telles critiques, expliquent Karpilow *et al.* (2015) : elles font mention d'un appauvrissement de la qualité de l'air et des terres à cause des pesticides, une déforestation en cours, et une extraction intensifiée des énergies fossiles qui augmentent les gaz à effet de serre.

Par ailleurs, bien qu'existant des accords parallèles sur les ententes au niveau du travail et de l'environnement qui forcent chacun des membres à respecter ses propres lois, ces ententes ont aussi fait l'objet de critiques sous l'ancien accord, notamment pour "n'[être] pas intégrées au texte principal de l'accord, [...] ne dispos[ant] pas de mécanismes efficaces d'application" (Macdonald, 2018) limitant leur portée. Enfin, les institutions régulatrices qui ont gouverné l'ancien traité multilatéral auraient eu une portée limitée explique Macdonald (2018, p. 2) : "l'ALÉNA ne prévoit ni n'encourage l'intégration politique ou une quelconque évolution vers des institutions supranationales" – limitant possiblement leur champ d'action à cause des politiques nationales.

Tout cela mène à l'ACÉUM : qu'en est-il concrètement ? Le nouvel accord, à peine ratifié et déjà en vigueur, apporte un certain renouveau dans la relation économique entre les pays (révision des ententes, ratios, etc.). En revanche, en ce qui concerne l'environnement, l'ACÉUM s'apparente davantage à un changement de nom plutôt qu'au passage à une entente véritablement nouvelle et différente. En effet, du point de vue de la relation entreprises/environnement, l'ALÉNA 2.0 ne représente pas vraiment une étape décisive vers une plus grande prise en considération de la RSE et du DD puisque les

modifications³¹ apportées ont une visée essentiellement économique où la notion de changement climatique ne figure pas (Livingston, 2019).

Néanmoins, plusieurs aspects de l'ACÉUM demeurent intéressants. Au niveau des accords parallèles, l'ANACDE est remplacé³² par l'Accord de Coopération Environnementale (ACE) avec pour objectif de moderniser et d'améliorer la coopération trilatérale sur l'environnement, c'est-à-dire réduire la pollution, conserver la diversité biologique, renforcer la gouvernance environnementale et gérer durablement les ressources naturelles (Almodovar, 2019). De plus, l'ACÉUM s'engage à ce que les trois pays fournissent "suffisamment de fonds pour permettre à la CCE de s'acquitter de son mandat [afin de] réduire les pénuries chroniques et détériorées de ressources de la commission" (traduction libre – Hester, 2019, p. 8).

Un autre aspect touche la révision du chapitre sur l'Investissement qui concerne le Règlement des litiges (chapitre 11 de l'ALÉNA³³ et chapitre 14 de l'ACEUM³⁴). Le retrait du Canada à ce règlement (Villarreal & Fergusson, 2020, p. 23) et la suppression partielle du Règlement des Différends entre Investisseurs et États (RDIÉ) permet le renforcement des clauses environnementales rendues dorénavant incontestables. Cela n'était auparavant pas le cas à cause du mécanisme de l'RDIÉ qui permettait aux entreprises privées d'engager des poursuites judiciaires contre un gouvernement étranger si elles estimaient que ses politiques violaient le droit de l'entreprise de faire du commerce dans ce pays conformément aux conditions de l'ALÉNA (Tienhaara, 2019).

³¹ pour une liste détaillée et plus complète des changements, nouvelles règles et modifications apportés, voir 'Mise à jour des nouvelles règles et modifications entre l'Aléna et l'Acéum' à l'adresse <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.16026.80328>.

³² voir article 17.1 du texte de l'ACE, à l'adresse : https://www.epa.gov/sites/production/files/2018-11/documents/us-mxca_eca_-_final_english.2.pdf

³³ pour le texte complet, voir le chapitre 11 de l'ALÉNA à l'adresse : <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/nafta-alena/fta-ale/11.aspx?lang=eng>

³⁴ pour le texte complet, voir le chapitre 14 de l'ACEUM à l'adresse : <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/assets/pdfs/agreements-accords/cusma-aceum/r-aceum-14.pdf>

Enfin, l'introduction d'un chapitre sur l'environnement³⁵ dans le texte de l'ACÉUM est sans doute la différence la plus marquante entre les deux accords, compte tenu que l'ALÉNA traitait de cette question par un accord parallèle. Le chapitre fait référence à la notion de développement durable qui est mentionnée à plusieurs reprises. Elle est introduite comme devant être inséparable des activités qui prennent place au sein de l'ALÉNA, notamment des activités pouvant affecter la qualité de l'air (article 24.11), la biodiversité (article 24.15), la gestion des forêts (article 24.23) et les défis environnementaux à l'échelle de la planète (article 24.24).

En somme, le chapitre rappelle la nécessité des partenaires à adhérer aux principes d'autres ententes environnementales multilatérales et accords internationaux parallèles comme le Protocole de Montréal de 1987 visant à réduire les substances appauvrissant l'ozone, la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction, la protection des espèces en danger en général, la vie maritime antarctique, la pêche au thon et à la baleine, etc.

Bien que le nouvel accord soit centré sur les enjeux économiques, le nouvel accord propose malgré tout une avancée sur la voie de la protection environnementale, une avancée souhaitée par les trois pays. Par ailleurs, en étant encore en période de mise en application de ce nouveau traité, les résultats de notre recherche pourront être sources d'influence pour les gestionnaires de celui-ci ainsi que pour les parties prenantes directement impactées par ses clauses et interprétations.

Dernièrement, il est important de retenir que ces institutions – l'ACE et l'ACÉUM – formalisent dorénavant l'approche à l'environnement que les trois pays emprunteront. Cet accord devrait renforcer l'effet de convergence déjà observé pendant la période où l'ALÉNA régissait les relations entre les 3 pays.

³⁵ Chapitre 24 de l'ACÉUM traite de l'Environnement – disponible à l'adresse : <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/assets/pdfs/agreements-accords/cusma-aceum/r-aceum-24.pdf>

3.5. FACTEURS DE DIVERGENCE INFLUENÇANT LES PRATIQUES

Les pratiques de RSE sont fortement influencées par les particularités nationales spécifiques à chaque pays (Moon & Habisch, 2003). Les différences nationales en question reflètent des réalités et parcours identitaires distincts issus de leur histoire et leurs traditions, leur culture, le rôle et la nature du rapport des entreprises avec l'état (économie politique), leur système de gouvernance et la structure sociale et politique, entre autres (Roome, 2005). Il existe un ensemble de données, indicateurs et écrits disponibles pour illustrer ces distinctions.

3.5.1. Disparités sous l'angle des dimensions économiques

3.5.1.1. *Indice de compétitivité globale*

L'indice de compétitivité globale utilise les données recueillies par le *Forum Économique Mondial* sur 141 pays pour mesurer plusieurs dimensions économiques et estimer le niveau de productivité économique des pays. Il s'agit de "l'ensemble des institutions, des mesures politiques et des facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays [qui], à son tour, définit le niveau de prospérité qui peut être atteint par une économie ... [et] ses taux de croissance" (traduction libre – ForumEM, 2014).

Cet indice utilise 103 indicateurs organisés en douze dimensions (ou piliers) et répartis en quatre catégories. Le premier niveau assure d'abord la présence d'une base économique propice au développement (*Environnement propice*), alors que les autres reflètent des aspects plus spécifiques liés au capital humain, le savoir, les marchés et l'innovation. Plus un pilier (score mesuré sur une échelle de 0 à 10) se rapproche de 10, plus cette économie est proche de l'état idéal de compétitivité dans ce domaine. Le tableau 3 plus bas résume l'ensemble des résultats de performance de cet indice en 2019 pour le Canada et le Mexique.

Le Canada se situe au 14^{ie} rang sur 141 pays, soit dans les dix premiers percentiles des pays les plus avancés en termes de productivité économique ; alors que le Mexique

est en 48^{ie} position sur 141. En ce qui concerne l'existence d'un 'environnement propice' (piliers 1 à 4 : stabilités économique, sociale, institutionnelle et de développement), le Canada est à 81,3% contre 68,4% pour le Mexique. Les principales différences portent aussi sur le capital humain et l'innovation/sophistication.

Cela est déjà dû à une différence notable sur le plan institutionnel avec un cadre juridico légal et administratif plus efficient au Canada (7,4/10) qui est parmi les dix premiers percentiles des pays, et moins stable au Mexique (4,8/10). D'importants écarts entre les deux pays en sont responsables (ForumEM, 2020) :

- la sécurité est faible au Mexique et forte au Canada – les causes sont le crime organisé, un taux de meurtre important et un manque de fiabilité des services de police du côté mexicain;
- le niveau de transparence est très bas au Mexique à cause de la corruption élevée ;
- le Canada est placé 4^{ie} au monde en gouvernance d'entreprise grâce à la solidité de ses normes d'audit, de comptabilité et de sa réglementation des conflits d'intérêts ;
- le Mexique est parmi les derniers en termes de capital social (un ensemble de cohésion sociale et engagement, réseaux communautaires et familiaux, participation politique et confiance institutionnelle).

En ce qui concerne l'environnement macroéconomique (niveau d'inflation et soutenabilité de la politique budgétaire) :

- le Canada est au premier rang mondial avec le plus bas niveau d'inflation (variation annuelle en pourcentage de l'IPC) ;
- il possède la dette publique la plus faible au monde en 2019 ;
- le Mexique bien qu'étant au 29^{ième} rang mondial (41^{ième} position) n'est pas loin derrière le Canada avec un score global de 9,8/10, à l'exception d'une inflation plus élevée avoisinant 5,5% (contre 1,9% au Canada) (ForumEM, 2020).

Pour ce qui est du capital humain, les principaux écarts différenciant les deux pays portent sur les niveaux d'études supérieurs, qualifications et formations de la force de travail. Le Canada est dans les dix premiers percentiles des pays les plus avancés dans ce domaine, devançant beaucoup le Mexique :

- le nombre moyen d'années d'études complétées au Canada est de plus de cinq ans supérieurs à celui du Mexique, soit un écart de près de quarante pourcents ((13,8-8,6)/13,8 années).

À propos des marchés, d'importantes différences s'observent, principalement sur le marché du travail et les marchés financiers (ForumEM, 2020) :

- le Canada est dans les dix pays les plus avancés en méritocratie avec un ratio de femmes salariées par rapport aux hommes (pourcentage de femmes âgées de 15 à 64 ans participant à la population active en tant que salariées) de 0,96 contre 0,56 au Mexique ;
- l'efficacité des marchés financiers canadiens est plus de deux fois supérieure comparée au Mexique, avec un score positionnant le Canada dans les dix premiers pourcents des pays les plus avancés dans ce domaine.

Enfin, les deux pays sont relativement différents au niveau de l'innovation particulièrement dans :

- la diversité de la main d'œuvre où le Canada se positionne au 5^{ie} rang mondial ;
- la recherche et le développement avec plus de 2,5 fois plus de publications scientifiques au Canada qui est le 4^{ie} pays au monde, trois fois plus de dépenses en R&D au Canada et presque soixante fois plus de demandes de dépôt de brevets au Canada qu'au Mexique (ForumEM, 2020).

Finalement, les deux pays se différencient aussi au niveau de leur performance environnementale : le Canada utilise 22% d'énergie renouvelable³⁶ contre 9,2% au Mexique, ce qui fournit une indication quant aux progrès qu'accomplit chacun dans la réduction de l'impact environnemental en consommation d'énergie. En revanche pour l'empreinte environnementale, le Canada avec une population largement inférieure à celle du Mexique, affecte l'environnement à hauteur de 7,7 hectares mondiaux par habitant contre 2,6 hm/h

³⁶ part de la consommation d'énergie renouvelable – c'est-à-dire le ratio entre la consommation intérieure brute d'énergie provenant de sources renouvelables et la consommation totale intérieure (primaire) d'énergie (ForumEM, 2020).

au Mexique. Sachant qu'un pays européen développé est à 4,56 hm/h en moyenne (en 2016), le Canada pollue bien au-delà (ForumEM, 2020).

Tableau 3 – Indice de Compétitivité Globale – aperçu des performances 2019

| | | Canada | | | | Mexique | | | |
|---|---|--|-----|---------------------|-----|--|----|--|--|
| | | → pop. : 37 millions ; → PIB/capita : 46 260,7\$ US • 14 ^{ie} rang (score : 79,6/100) | | | | → pop. : 124,7 millions ; → PIB/capita : 9 807\$ US • 48 ^{ie} rang (score : 64,9/100) | | | |
| | | Score (/10) | | Rang (sur 141 pays) | | Rang (sur échelle de 100) | | | |
| | | C | M | C | M | C | M | | |
| Environnement propice : • C = 81,3/100 • M = 68,4/100 | 1 ^{er} pilier : Institutions | 7,4 | 4,8 | 13 | 98 | 9 | 70 | | |
| | Sécurité | 8,6 | 4 | 29 | 138 | 21 | 98 | | |
| | Capital social | 6,3 | 4,5 | 11 | 121 | 8 | 86 | | |
| | Contrôles et soldes | 7,2 | 4,9 | 11 | 66 | 8 | 47 | | |
| | Performance du secteur public | 6,7 | 5,3 | 21 | 59 | 15 | 42 | | |
| | Transparence | 8,1 | 2,8 | 9 | 116 | 6 | 82 | | |
| | Droits de propriété | 7,5 | 5,3 | 23 | 74 | 16 | 52 | | |
| | Gouvernance d'entreprise | 8 | 6,2 | 4 | 60 | 3 | 43 | | |
| | Orientation future du gouvernement | 6,9 | 5,6 | 18 | 67 | 13 | 48 | | |
| | 2 ^{ie} pilier : Infrastructures | 8,1 | 7,2 | 26 | 54 | 18 | 38 | | |
| | Infrastructures de transport | 6,6 | 5,7 | 32 | 51 | 23 | 36 | | |
| | Infrastructures d'utilité publique | 9,6 | 8,8 | 27 | 63 | 19 | 45 | | |
| | 3 ^{ie} pilier : Degré de présence des TIC | 7,0 | 5,5 | 35 | 74 | 25 | 52 | | |
| | 4 ^{ie} pilier : Environnement macroéconomique | 10 | 9,8 | 1 | 41 | 1 | 29 | | |
| Cap. humain : • C = 88,2/100 • M = 70,1/100 | 5 ^{ie} pilier : Santé | 9,5 | 8,2 | 14 | 60 | 10 | 43 | | |
| | 6 ^{ie} pilier : Etudes sup. & formations | 8,1 | 5,8 | 12 | 89 | 9 | 63 | | |
| | Effectif actuel | 7,9 | 5,4 | 6 | 81 | 4 | 57 | | |
| | Compétences de la main-d'œuvre actuelle | 6,6 | 5 | 18 | 79 | 13 | 56 | | |
| | Main-d'œuvre future | 8,3 | 6,3 | 16 | 87 | 11 | 62 | | |
| | Compétences de la future main-d'œuvre | 7,7 | 4,6 | 16 | 102 | 11 | 72 | | |
| Marchés : • C = 75,7/100 • M = 64/100 | 7 ^{ie} pilier : Efficience du marché des biens | 6,4 | 5,8 | 24 | 53 | 17 | 38 | | |
| | Concurrence intérieure | 6 | 5,1 | 32 | 83 | 23 | 59 | | |
| | Ouverture commerciale | 6,8 | 6,5 | 12 | 27 | 9 | 19 | | |
| | 8 ^{ie} pilier : Efficience du marché du travail | 7,5 | 5,6 | 8 | 96 | 6 | 68 | | |
| | Flexibilité | 6,8 | 5,7 | 17 | 76 | 12 | 54 | | |
| | Méritocratie et incitation | 8,2 | 5,5 | 7 | 102 | 5 | 72 | | |
| | 9 ^{ie} pilier : Développement des marchés financiers | 8,7 | 6,2 | 9 | 64 | 6 | 45 | | |
| | Profondeur | 8,1 | 3,7 | 11 | 73 | 8 | 52 | | |
| | Stabilité | 9,4 | 9,3 | 13 | 30 | 9 | 21 | | |
| | 10 ^{ie} pilier : Grandeur du marché | 7,7 | 8,1 | 16 | 11 | 11 | 8 | | |

| | | | | | | | |
|---|---|-----|-----|----|----|----|----|
| Innovation/Spohistiation : • C = 75,3/100 • M = 54,7/100 | 11^{ie} pilier : Capacité à adopter de nouvelles technologies et organisation du travail | 7,7 | 6,6 | 12 | 41 | 9 | 29 |
| | Exigences administratives | 9 | 8,1 | 8 | 34 | 6 | 24 |
| | Culture d'entreprise | 6,3 | 5 | 20 | 70 | 14 | 50 |
| | 12^{ie} pilier : Capacité d'innovation | 7,4 | 4,4 | 16 | 52 | 11 | 37 |
| | Interaction et diversité | 7,2 | 4,1 | 13 | 62 | 9 | 44 |
| | Recherche et développement | 7,8 | 3,8 | 12 | 45 | 9 | 32 |
| | Commercialisation | 7,1 | 5,9 | 28 | 58 | 20 | 41 |
| * Les scores sont sur une échelle de 0 à 100, où 100 représente la situation optimale ou "frontière". | | | | | | | |
| (tableau préparé à partir des données du World Economic Forum (2020) – consulté le 15/01/2020) | | | | | | | |

En résumé, le Canada et le Mexique divergent sur un certain nombre de dimensions économiques et sociales. Ces économies se différencient principalement au niveau institutionnel, particulièrement en relation à la corruption, au crime organisé et à la violence meurtrière qui affectent beaucoup le Mexique et fragilisent les institutions. Ils se distinguent aussi sur le plan des compétence et qualifications de leur force de travail, sur l'efficacité de leurs marchés financiers et du travail, ainsi que sur le degré d'innovation de ces économies.

3.5.1.2. *Type d'économie de marché*

Le Mexique n'est ni une économie de marché coordonnée ni libérale : la libéralisation inachevée (et biaisée par le régime autoritaire) de l'économie à partir des années 1980 (privatisation des entreprises gouvernementales, désengagement de l'état et décentralisation des services sociaux) par des réformes libérales, ainsi que l'incapacité de l'État à s'imposer aujourd'hui comme une instance réglementaire suprême à l'échelle nationale (multitudes d'oligopoles et monopoles dans plusieurs domaines clés – téléphonie, banques, médias, industries...) perpétuent un modèle néolibéral porté sur un capitalisme international de sous-traitance (structure productive concentrée sur l'extérieur) (Bizberg, 2018).

L'intervention de l'état est minimale (intervention publique démantelée et réformes libérales), avec une coordination entre les syndicats et le capital presque

inexistante, un système de relations professionnelles dominé par la flexibilité (embauche, licenciement et compensations peu et mal encadrées par la loi – travailleurs fortement livrés à eux-mêmes), une protection sociale orientée sur l'assistance (désengagement de l'état forçant privatisation et décentralisation aux états fédéraux) ainsi qu'une forte répression des salaires (Bizberg, 2014). À cela s'ajoutent des inégalités de richesse et un seuil de pauvreté importants, avec un déficit commercial permanent sans politique de protectionnisme en place, ce qui dans l'ensemble force le maintien d'activités à faible valeur ajoutée (Bizberg, 2014).

Le Québec, quant à lui, suit une voie à la fois hybride et d'opposition entre les économies de marché libérale et coordonnée à cause d'influences à la fois nord-américaines (de par le commerce et la géographie) et européennes (rapport historique à un état s'impliquant dans les rapports économie/société) :

"Le Québec emprunterait ainsi des caractéristiques propres à chacun des deux types d'économie de marché élaborés par Hall et Soskice, à savoir l'économie libérale de marché [et] l'économie coordonnée de marché [...] L'identité du modèle québécois de développement serait ainsi hybride, mais également, sous certains aspects, empreinte de dualité. Dans certains secteurs institutionnels, [le Québec] serait libéral et dans d'autres [...] coordonné" (Rigaud, 2008, pp. 17-18).

Alors que le Mexique ne connaît qu'une intervention relativement limitée de l'état, avec des réformes libérales et une économie fondée sur la flexibilité et l'attraction de capitaux internationaux, le Québec repose sur une économie davantage 'sociale'³⁷ avec une implication de l'état.

³⁷ On parle d'ailleurs d'«économie sociale» pour une portion de l'activité, qui représentait plus de 6% de l'emploi salarié au Québec en 2016 (Marceau & Routhier, 2019). Par économie sociale, on entend une économie dans laquelle les entreprises incluent une finalité sociale à leurs activités. Voir le chapitre E-1.1.1, article 3 de la Loi sur l'économie sociale (<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>) et la définition proposée par le Chantier de l'économie sociale de 1996 (dans Bergeron, 2017, p. 1) pour une définition plus précise.

Autant dire que le Mexique et le Québec sont peu semblables sur le type d'économie qu'ils suivent et sur les objectifs qu'ils poursuivent : le Mexique est centré sur une structure productive capitaliste où la sphère sociale est largement interprétée en tant que coût économique (Bizberg, 2014). Au Québec, en revanche, l'aspect social est davantage valorisé dans l'économie avec une certaine implication de l'état et un système modéré (libéral et coordonné).

3.5.2. Disparités sous l'angle culturel

D'autres types de critères comme les différences culturelles rendent le Canada et le Mexique deux pays bien distincts. La culture est un élément identitaire unique qui détermine, entre autres, le caractère d'une nation ; elle est définie par Hofstede comme "la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres" (traduction libre – Hofstede, 2011, p. 3). Elle repose sur cinq dimensions qui permettent de la mesurer (Hofstede, 2011, s.d.) :

- distance hiérarchique forte ou faible – mesure dans laquelle les membres les moins puissants de la société acceptent et s'attendent à ce que le pouvoir soit réparti de manière inégale, soit le niveau d'acceptation des inégalités ;
- tolérance à l'incertitude – tolérance de la société face à l'incertitude et à l'ambiguïté, ou anxiété et méfiance face à l'inconnu ;
- degré d'individualisme ou collectivisme – mesure dans laquelle les gens se sentent indépendants (choix et décisions individuels attendus), au lieu d'être interdépendants en tant que membres d'un grand ensemble ;
- dimension masculine ou féminine – la division des rôles émotionnels entre femmes et hommes en société, mesure dans laquelle le recours à la force est approuvé socialement ;
- orientation long terme ou court terme – liée au choix de l'orientation des efforts des gens: l'avenir ou le présent/passé ; notion d'accomplissement à court terme ou à long terme.

À partir de ces dimensions, il est possible de comparer les caractéristiques culturelles du Québec à celle du Mexique³⁸. Le tableau 4 présente les valeurs des deux régions.

| Tableau 4 | | |
|--|-------------------|---------|
| Modèle des 6 dimensions culturelles d'Hofstede – Canada, Québec et Mexique | | |
| – Dimension culturelle – | Québec et Canada | Mexique |
| 1. Distance hiérarchique | 54 | 81 |
| 2. Degré d'individualisme | 73 | 30 |
| 3. Tolérance à l'incertitude | 60 | 82 |
| 4. Dimension masculine/féminine | 45 | 69 |
| 5. Orientation long versus court terme | non disponible 36 | 24 |
| * les scores sont mesurés sur une échelle de 0 à 100 → plus l'indice est élevé plus la dimension révèle une hiérarchie (1), de l'individualisme (2), de l'intolérance (3), un penchant masculin (4), et une orientation portée long terme (5). | | |

(tableau préparé à partir des données disponibles sur Hofstede-Insights (s.d.) – consulté le 11 Janvier 2020)

En observant les scores entre les deux régions, on constate qu'il n'y a pas deux indices identiques et qu'il existe sur presque toutes les dimensions un écart plutôt important entre le Québec/Canada et le Mexique.

Le Mexique repose sur une société hiérarchique avec d'importantes inégalités dans la répartition du pouvoir, ce qui est mitigé au Québec. Les mexicains sont portés sur le collectivisme ; en revanche le Québec semble avoir un penchant un peu plus individualiste. En ce qui concerne la relation avec le futur et l'incertitude que cela implique, au Mexique les gens sont assez anxieux et méfiants du futur alors que les québécois arrivent davantage à composer avec l'incertitude.

Du point de vue des rôles émotionnels attendus des hommes et des femmes en société (dimension masculine versus féminine), le Mexique est une société plutôt

³⁸ alors qu'il existe des données sur les dimensions culturelles pour le Québec, nous ne sommes pas en mesure d'en faire autant pour la région de Jalisco au Mexique, par manque de données disponibles (à notre connaissance).

masculine où les gens vivent pour travailler, en étant portés sur la compétition et en se démarquant par la réussite et le succès. Les canadiens, bien qu'étant presque entre les deux (valeur proche de 50) restent cependant plus préoccupés par la qualité de vie et apprécient ce qu'ils font tout en se souciant des autres (société à caractère féminin) (Hofstede-Insights, s.d.).

Enfin, autant les canadiens que les mexicains sont des individus orientés sur des résultats rapides et un accomplissement à court terme – particulièrement le Mexique – au sein d'une société normative qui respecte d'importantes normes traditionnelles.

En fin de compte, sur quatre des cinq dimensions on observe un écart de score souvent important (dimensions 1, 2) voire même opposé (dimensions 2 et 4) entre le Québec/Canada et Mexique. Cela démontre que ces deux régions sont aussi différentes sous l'angle des particularités culturelles. Pour s'en convaincre, Persais (2010) pointe, par exemple, que voler et corrompre au Mexique peuvent être des pratiques vues comme 'normales' et pas nécessairement mal perçues : "Voler ici, ce n'est pas fondamentalement mal. Dans une tradition très ancienne [...] le vol était alors considéré comme une forme de redistribution. Aujourd'hui, cette vision persiste" (un répondant d'enquête dans Persais, 2010, p. 25) ; "Corrompre dans un pays où la corruption est considérée comme culturelle est ainsi considérée comme cohérent et le corrupteur peut ainsi corrompre au nom de son entreprise tout en restant honnête ; à la limite, ne pas le faire, c'est ouvrir la porte à la concurrence" (Pesqueux & Biefnot, 2002, p. 27).

Enfin, Persais (2010) fait une dernière référence : le 'plafond de verre'. Dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes, comme les femmes. À ce propos, le Mexique est une société très hiérarchisée des points de vue social, éducationnel, racial et financier (Kessler, Sharpe & Thunert, 2018), ce qui est moins le cas au Québec (Toussaint, 2010).

3.5.3. Disparités des points de vue de la gouvernance et du système politique

3.5.3.1. Indicateurs mondiaux de gouvernance – le WGI

Les indicateurs mondiaux de gouvernance (WGI – *Worldwide Governance Indicators* en anglais) sont "un ensemble de données de recherche qui résument les opinions sur la qualité de la gouvernance fournies par un grand nombre de répondants aux enquêtes auprès des entreprises, des citoyens et des experts dans les pays industriels et en développement" (traduction libre – Kaufmann & Kraay, s.d.). La gouvernance est décrite comme étant les "traditions et institutions par lesquelles l'autorité d'un pays est exercée" (traduction libre – Kaufmann, Kraay & Mastruzzi, 2011, p. 222), ce qui comprend le processus par lequel les gouvernements sont mis en place, leur capacité à agir avec des politiques, ainsi que le respect des institutions nationales (Kaufmann *et al.*, 2011).

Cet outil de mesure de la gouvernance se compose de six indicateurs qui décrivent différentes dimensions de la gouvernance (Langbein & Knack, 2010):

- Voix et responsabilité – perception ressentie par les citoyens qu'ils peuvent tenir responsables leurs politiciens, y compris jouir de la liberté d'expression, d'association et de médias libres ;
- Stabilité politique et absence de violence – perception ressentie par les citoyens par rapport au respect l'ordre des transitions politiques selon les règles établies ;
- Efficacité du gouvernement – perception ressentie que le gouvernement délivre des services publics qui répondent aux besoins des citoyens et que ce dernier travaille pour eux ;
- Qualité réglementaire – perception ressentie que les règles qui régissent la sphère publique et le secteur privé favorisent la croissance ;
- Principe du droit – perception ressentie par les citoyens que les contrats et règles qui régulent leurs activités sont appliqués collectivement de manière responsable et par des entités privées ;
- Contrôle de la corruption – perception ressentie que les ressources publiques sont utilisées pour le bénéfice du public qui participe et non pour des gains privés.

Le tableau 5 qui suit présente le niveau de gouvernance du Canada et du Mexique.

| Tableau 5 | | | | | |
|--|-----------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Niveau de gouvernance 2018 (WGI) – Canada et Mexique | | | | | |
| <div>Indicateurs</div> | <div>Pays</div> | Canada | | Mexique | |
| | | Niveau de gouvernance (en %) | Rang mondial (/100) | Niveau de gouvernance (en %) | Rang mondial (/100) |
| Voix et responsabilité | | 80,4 | 96 | 49,8 | 46 |
| Stabilité politique et absence de violence | | 69,8 | 85 | 38,6 | 26 |
| Efficacité du gouvernement | | 84,4 | 95 | 47 | 48 |
| Qualité réglementaire | | 83,4 | 94 | 53 | 61 |
| Principe du droit | | 85,4 | 95 | 36,6 | 27 |
| Contrôle de la corruption | | 87,4 | 95 | 32,8 | 19 |
| *plus la valeur des données est élevée, plus le niveau de gouvernance est meilleur. | | | | | |
| (tableau préparé à partir des données disponibles sur WGI (s.d.) – consulté le 26 Décembre 2019) | | | | | |

Le Canada se positionne dans le premier centile des pays les plus avancés en gouvernance sur cinq des six indicateurs, avec des niveaux de gouvernance dépassant 80% en moyenne (82%). Seul l'indicateur de *stabilité politique et absence de violence* est plus faible à 70%. En revanche, le Mexique avec une moyenne de 43% soit de moitié presque celle du Canada, témoigne de niveaux de gouvernance plus faibles sur l'ensemble des six indicateurs, particulièrement en ce qui concerne la corruption, le principe du droit et la stabilité politique/violence. Ce dernier se situe au septième centile en moyenne (rang moyen calculé : 38 sur 100), relativement éloigné du Canada.

3.5.3.2. Structure politique

Le Canada et le Mexique sont tous les deux des démocraties – le premier une monarchie constitutionnelle, l'autre une république – avec des parcours historiques en politique cependant différents (NationMaster, 2014).

Au Mexique la démocratie est relativement récente : à peine une vingtaine d'années, contre plus de 150 ans au Canada. Historiquement, le Mexique fut une autocratie

pendant longtemps : d'abord une dictature des années 1870 aux années 1910, puis dirigé par un parti unique autoritaire (PRI) au pouvoir hyper-centralisé entre les mains du 'président' – 1929 à 2000 (Montes de Oca Barrera, 2019). Aujourd'hui encore la démocratie en place n'est pas complètement comparable au Canada (score de 8 contre 10, sur 10) qui fut dans l'ensemble essentiellement démocratique depuis sa naissance (*Confédération canadienne*) en 1867 (Roser, 2020).

Alors que le Québec s'est toujours efforcé de conserver une grande liberté (voire d'envisager s'émanciper du Canada) par rapport au gouvernement fédéral canadien, le Mexique, "[b]ien qu'il soit juridiquement défini comme un pays fédéral [...] est resté longtemps un pays hautement centralisé, principalement en raison de la nature autoritaire du régime politique qui a prévalu" (OCDE, 2004, p. 105). Aujourd'hui, le Mexique connaît désormais une décentralisation poussée à l'échelle de ses trente-deux entités fédérales, mais son développement politique est ralenti par la corruption, des cas de fraude dans les élections, un manque de transparence et de confiance (Montes de Oca Barrera, 2019), une pauvreté persistante, certaines violations des droits de l'homme, ainsi qu'une violence liée au trafic illégal de stupéfiants qui remettent en question la stabilité politique du pays (Lean & Jackson, 2018).

Par ailleurs, cette transition en vue de déléguer une partie de l'autorité aux entités fédérales n'a cependant toujours pas permis d'atteindre une véritable décentralisation auprès des entités qui attendent encore beaucoup du gouvernement et refusent d'assumer leur responsabilité, d'une certaine manière (services, infrastructures et financement publics) (OCDE, 2019).

Le Mexique est en train de consolider sa décentralisation pour devenir un véritable état fédéral, mais cette transition toujours inachevée et imparfaite ne permet pas encore de le percevoir comme un pays décentralisé à l'instar du Canada – ce qui a un impact aussi sur l'approche de RSE qu'ont les entreprises, selon Moon et Habisch (2003).

Enfin, cette situation et le manque de coordination entre l'état et les entités, entre autres, font que le Mexique compte beaucoup sur les entreprises pour apporter du

changement et il y aurait donc un "climat propice à l'émergence des thématiques de RSE et de DD dans les entreprises locales" (Persais, 2010)

Au final, un ensemble valide d'indicateurs divers et variés, d'études et de recherche (littérature) reconnus nous ont permis d'observer le profil de ces deux régions sous différents angles de façon suffisamment précise pour constater d'importantes différences et soutenir ainsi l'hypothèse de la divergence. La triangulation des sources et des données permet de reconnaître de telles disparités entre le Mexique et le Canada qui reflètent des parcours différents pour ces pays et impliquent des approches et relations à la RSE différentes pour les entreprises, particulièrement pour les PME qui sont plus enracinées aux échelles nationales, locales et communautaires.

3.6. POPULATION CIBLE ET CHOIX RÉGIONAUX

La population cible sont les propriétaires-dirigeants et gestionnaires de PME dans les régions de Jalisco (Mexique) et du Québec (Canada). Au Canada et Mexique, les PME participent à hauteur de 89,6% (ISDE, 2019) et 78% (INEGI, s.d.) des nouveaux emplois, respectivement, soit environ 83% des emplois en moyenne.

Le Québec est une région intéressante pour cette étude pour plusieurs raisons : elle est au cœur de l'ALÉNA et est particulièrement unique dans son développement historique et culturel. De plus, elle a une identité forte centrée autour d'une langue différente et unique en Amérique du Nord. Enfin, elle contribue en moyenne à plus de 20% des exports du Canada aux partenaires et à environ 15% des imports canadiens en provenance d'Amérique du Nord (StatCan, 2019).

De taille semblable, Jalisco au Mexique est un choix pertinent considérant l'objectif de cette recherche – à savoir effectuer une étude comparative d'une région d'un pays du 'nord' et de celle d'un pays du 'sud' dans le contexte d'un accord de libre échange pour comprendre l'effet que peuvent impliquer les ententes et institutions sur les pratiques de DD auprès de PME provenant d'environnements distincts. Le Mexique est donc indispensable dans le contexte de l'ALÉNA.

Enfin, le Québec et le Mexique ont aussi développé d'étroites relations tant économiques, politiques qu'institutionnelles depuis les années 1980 (MinRI&F, 2019). En effet, ces deux régions entretiennent des rapports "riches et diversifiés, appuyés par une coopération formalisée par des ententes bilatérales [et] des liens directs au plus haut niveau tant avec le gouvernement fédéral mexicain qu'avec des États", dont Jalisco en particulier (MinRI&F, 2017, p. 13). Le Mexique est ainsi perçu comme un partenaire stratégique du Québec, et la Délégation générale du Québec à Mexico entend poursuivre les relations avec "des pistes de collaboration dans les domaines de l'énergie et de la lutte contre les changements climatiques" (MinRI&F, 2017, p. 13).

3.7. COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de données s'est faite pendant la période entre décembre 2019 et février 2020 au Québec et en février 2020 à Jalisco. Au Mexique elle a été réalisée par les collaborateurs de l'Université de la Vallée de Atemajac (*Universidad del Valle de Atemajac – UNIVA*) au Mexique. Le questionnaire a été traduit en espagnol (depuis le français) par l'équipe de chercheurs d'UNIVA et pré-testé avec quelques PME pour en assurer la compréhension. Puis l'enquête a été menée auprès de 400 PME de Jalisco par courriel (avec rappel) dont les résultats nous ont été renvoyés ensuite. Une centaine de questionnaire avec l'ensemble des réponses sont utiles pour les analyses qui suivent.

Au Québec, les répondants ont été contactés par une entreprise de sondages 'BIP Recherche'. Un échantillon aléatoire de 5000 PME tiré de la base de données Info-Canada a été utilisé par l'agence de sondages, et les réponses fournies ont été collectées par téléphone (67%) ou par questionnaire électronique en ligne (33%). Ces efforts ont permis d'obtenir des informations auprès de 409 répondants.

La collecte s'est effectuée au moyen d'un questionnaire construit par le professeur François Labelle. Il repose à la fois sur des questions développées lors d'une première

enquête menée en 2014³⁹ ainsi que sur des ajouts récents (et quelques suppressions) pour cette nouvelle étude de 2020. Le questionnaire est le fruit d'un long travail sur plusieurs années qui porte sur l'intégration du développement durable en contexte de PME. Précédant la collecte de données, le questionnaire a pu être testé auprès de 22 PME au Québec. Ce pré-test a permis de valider la qualité du questionnaire et la cohérence interne (fidélité) des questions posées.

Les questions qui nous intéressent plus spécifiquement interrogent les gestionnaires/dirigeants de PME et l'entreprise pour en apprendre sur la relation PME–environnement en termes de pratiques en matières environnementales d'une région à l'autre, sur le profil de l'entreprise et celui de son dirigeant. Le questionnaire (présent en annexes) comprend 39 questions en tout, organisées en quatre sections⁴⁰ : la première, avec 6 items, questionne le profil de l'entreprise. La deuxième partie s'intéresse aux comportements environnementaux avec 14 items. La partie suivante nous renseigne sur les résultats de la PME en vue de mesurer les retombées de gestion positives (business case) avec 7 items ; ainsi que 8 autres items sur les caractéristiques de l'entreprise. Enfin, la dernière partie est faite de 4 items qui s'intéressent au profil du dirigeant.

3.8. OUTIL DE MESURE

3.8.1. Description de l'outil de mesure

3.8.1.1. Variables indépendantes

Les variables indépendantes sont (1) le contexte national aux conditions politico-socioéconomiques et culturelles uniques, et (2) l'appartenance à un accord de libre-échange commun avec des institutions.

³⁹ voir l'article de Labelle *et al.* (2015).

⁴⁰ à noter que l'enquête complète couvre davantage de sujets.

- En ce qui concerne l'appartenance à un accord commun qui repose sur des institutions reconnues dont l'autorité est appliquée aux échelles nationales et régionales, la section 3.4 'Facteur de convergence' traitant de l'ALÉNA en méthodologie fournit une étude approfondie du poids de l'ALÉNA et ce que cet accord implique. L'appartenance des PME québécoises et de Jalisco à l'ALÉNA implique qu'elles soient soumises à un ensemble de réglementations, standards, législations et pratiques durables et responsables, comme nous l'avons vu en méthodologie. Leur participation à un tel accord sous-tend la manifestation d'un effet d'isomorphisme organisationnel.

- Les contextes nationaux du Canada/Québec et du Mexique/Jalisco ont été étudiés dans la partie 3.5 'Facteurs de divergence' en méthodologie. Les données recueillies sur les spécificités et diverses particularités nationales de chacune des deux régions nous ont permis de produire des profils contextuels relativement différents entre les deux pays.

3.8.1.2. *Variables dépendantes*

Les variables dépendantes sont (1) les pratiques environnementales durables et (2) le business case.

Les questions s'intéressent aux pratiques environnementales et proviennent des travaux de Ghassim et Bogers (2019), Prieto-Sandoval, Jaca et Ormazabal (2018) cités 174 fois sur Google Scholar et enfin de Cassells et Lewis (2011) cités 191 fois sur Google Scholar et dont la méthodologie a été validée à plusieurs reprises dans différents pays. Plusieurs des questions posées ont été utilisées dans une version antérieure de cette enquête, en 2013, et elles ont alors été validées et ont permis de produire une série d'articles scientifiques et des chapitres de livres.

La partie suivante du questionnaire s'intéresse aux résultats de la PME – évolution du chiffre d'affaires, des coûts subis, de la satisfaction et du profit. C'est la mesure de ce qu'il est convenu de nommer le 'business case', à savoir les impacts du développement

durable sur des mesures de performance en termes de gestion traditionnelle (Carroll & Shabana, 2010).

Le secteur d'activité est ensuite spécifié : la terminologie de Brand et Dam (2009) et l'approche qu'en font Hoogendoorn, Guerra et van der Zwan (2015) pour définir quelle activité appartient à quel secteur (services intangibles/tangibles et produits tangibles) sont utilisées pour notre questionnaire.

Enfin, la dernière partie est composée de questions qui s'intéressent au profil du dirigeant en répondant à des critères sociodémographiques (âge, formation, expérience, etc). Par ailleurs, la plupart des réponses aux questions ont été construites en suivant un format de réponse de type Likert (1 → *totalelement en désaccord ou pas du tout* ; 2 → ... ; 5 → *totalelement en accord ou en forte hausse*).

- La mesure des ***pratiques environnementales*** prend place en partie 2 du questionnaire.

Quatorze énoncés sont présentés aux répondants : les réponses sont collectées sur une échelle graduelle à 5 entrées, allant de 1 → *Jamais* à 5 → *Systématiquement*, et répondent à la question de base : ***Au cours des trois dernières années, en matière de pratiques environnementales, avez-vous...***

Tableau 6 – Énoncés sur les pratiques environnementales durables

| |
|--|
| 2.1.1. contrôlé la quantité de déchets et de pollution liée à vos activités |
| 2.1.2. utilisé moins de matières premières par unité produite ou vendue |
| 2.1.3. sensibilisé et/ou formé vos employés au sujet des impacts et des pratiques environnementales liées à vos activités |
| 2.1.4. privilégié des véhicules ou des modes de transport moins polluants (ex. et/ou optimisé votre réseau de distribution) |
| 2.1.5. encouragé et supporté vos employés à utiliser des alternatives à la voiture solo pour leurs déplacements (ex. covoiturage, transport en commun, bicyclette, etc.) |

| |
|---|
| 2.1.6. privilégié le matériel réutilisable, usagé ou issu de matières recyclées comme intrants dans la production de vos produits-services |
| 2.1.7. utilisé l'énergie récupérée d'autres sources d'énergie (ex. panneau solaire, chaleur venant de bouilloire, géothermie) |
| 2.1.8. récupéré les produits que vos clients n'utilisent plus |
| 2.1.9. tenté de valoriser et commercialiser les déchets que vous générez |
| 2.1.10. intégré des critères environnementaux dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs |
| 2.1.11. consulté vos parties prenantes (ex. employés, fournisseurs, clients, créanciers, etc.) pour vos décisions relatives à l'environnement |
| 2.1.12. établi des indicateurs que vous mesurez (ex. mesure de la pollution, des déchets, etc.) |
| 2.1.13. communiqué vos actions environnementales aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.) |
| 2.1.14. intégré vos pratiques environnementales dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action |

- La mesure du **business case** est produite par les réponses sur la partie traitant des résultats de l'entreprise.

Sept énoncés en référence à une question générale de base sont présentés au répondant. Les réponses sont recueillies sur une échelle graduelle à 5 niveaux, allant de *1 → En forte baisse* à *5 → En forte hausse*. La question de base est : ***Par rapport aux critères suivants et en comparaison avec les trois années précédentes, les résultats de la dernière année fiscale ont été...***

Tableau 7 – Énoncés sur les résultats de l'entreprise

| |
|------------------------------------|
| 5.1.1. Chiffre d'affaires (ventes) |
| 5.1.2. Profits |
| 5.1.3. Satisfaction des clients |
| 5.1.4. Image de l'entreprise |

| |
|---|
| 5.1.5. Motivation des employés |
| 5.1.6. Réduction des coûts |
| 5.1.7. Différenciation des produits et services |

3.8.1.3. *Variables de contrôle*

Les variables de contrôle sont la taille, l'âge et le secteur d'activité de la PME. Ces variables ont été retenues car elles sont suspectées de pouvoir influencer les relations qui sont à l'étude. D'ailleurs, Poussing (2008) affirme que le rapport des entreprises aux "actions environnementales et/ou sociales est affecté par la taille, le secteur d'activités et les valeurs de l'entreprise" (Poussing, 2008, p. 6). Ce sont souvent ces facteurs qui sont contrôlés lors d'études⁴¹ portant, entre autres, sur l'implication des entreprises dans le développement durable et la RSE, comme l'expliquent Ayuso et Navarrete-Báez (2018).

3.8.2. **Fidélité des mesures utilisées**

Les dimensions ont été développées à partir d'une revue de littérature d'une centaine de textes, appuyée par des travaux d'études citées, dont la méthodologie a été validée, et qui ont été utilisés pour des enquêtes dans différents contextes ou pays (Labelle, Spence & Courrent, 2016).

Les tableaux 6 et 7 (à la section précédente) présentent les items qui constituent chacun des deux dimensions. Un test de cohérence interne pour les pratiques environnementales et le business case a été réalisé auprès des répondants du Québec et de Jalisco. Les scores alpha de Cronbach pour chaque région et la base de données confondue révèlent des niveaux de fiabilité satisfaisants⁴² :

⁴¹ voir aussi ces auteurs : Aguilera-Caracuel, Hurtado-Torres et Aragón-Correa (2012); Bansal (2005); Surroca, Tribó et Waddock (2010).

⁴² un alpha de Cronbach de valeur supérieure à 0,7 est jugé satisfaisant (Field, 2009).

- 0,863 pour les pratiques environnementales et 0,744 pour le business case, en ce qui concerne la base Québec ;
- et 0,977 pour les pratiques environnementales et 0,939 pour le business case, pour ce qui est de Jalisco.

Enfin, pour l'ensemble des données confondues, on obtient 0,889 pour les pratiques environnementales et 0,829 pour le business case. Les deux mesures des dimensions ont ainsi atteint des niveaux élevés de cohérence interne et de fiabilité pour les deux régions.

3.9. ÉCHANTILLONNAGE

Un ensemble de 409 questionnaires constituent l'échantillon du Québec. Les questionnaires au Québec ont été complétés soit par téléphone (274 répondants – 67%) d'une durée moyenne de 27 minutes par répondant, soit à travers la version en ligne mise en place (135 répondants – 33%) d'une durée moyenne de 23 minutes à compléter. Il est à noter que tous les répondants avaient d'abord été rejoints par téléphone.

À Jalisco, les questionnaires espagnols ont été envoyés par courriel à 400 gestionnaires de PME de la région. La collecte a été prise en charge par les collaborateurs d'UNIVA qui ont contacté aléatoirement les répondants à partir d'un échantillon initial de près de quelques centaines de PME issues de plusieurs bases de données : celle d'UNIVA (entreprises qui maintiennent une relation avec les institutions UNIVA), la Chambre de Commerce de Jalisco et la base de données du professeur Navarette Báez.

En tout, sur 105 questionnaires qui ont pu être collectés malgré les difficultés rencontrées par la pandémie, particulièrement au Mexique, 101 ont été retenus après le filtrage des premières questions (but lucratif, siège social dans le pays, etc.). Au final, notre échantillon s'élève à 510 questionnaires complets qui répondent à nos critères d'étude et utilisés pour les tests statistiques.

3.10. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Plusieurs tableaux ont été construits afin de décrire l'échantillon pour en observer facilement la composition (nombre d'employés, coopératives, etc.) ainsi que les différences ou ressemblances qui existent entre les deux groupes Québec / Jalisco.

Le premier tableau (n° 8) présente le nombre d'employés, soit la taille de la PME. Les petites PME (5 à 49) sont les plus présentes à plus de 80% dans l'échantillon et dans chaque groupe régional. Pour les PME de taille moyenne entre 50 et 99 employés, le groupe de Jalisco possède un pourcentage plus élevé que celui du Québec, et inversement, le Québec a un nombre trois fois plus important de grandes PME (100 à 249) en comparaison au groupe de Jalisco.

Dans l'ensemble, l'échantillon possède ainsi presque autant de PME de moyenne taille que de grande taille.

| Tableau 8 | | | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| Nombre d'employés | | | | | | |
| Taille PME | Québec | | Jalisco | | Échantillon total | |
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage |
| 5 à 49 | 334 | 81,7% | 84 | 83,2% | 418 | 82% |
| 50 à 99 | 35 | 8,6% | 14 | 13,9% | 49 | 9,6% |
| 100 à 249 | 40 | 9,8% | 3 | 2,9% | 43 | 8,4% |
| Total | 409 | 100% | 101 | 100% | 510 | 100% |

Le tableau 9 fait état du nombre de coopératives dans les groupes et l'échantillon. On y compte un nombre quatre fois supérieur auprès des répondants québécois qu'à Jalisco. Cela s'explique en partie par le fait que les coopératives jouent un rôle important dans l'économie québécoises et ses différents secteurs ; elles sont en grand nombre et contribuent à l'économie sociale (mentionnée plus haut) du Québec (CSC, 2012). Bien que cela soit aussi une caractéristique de la région de Jalisco, soit un nombre important de coopératives, les bases de données utilisées en contenaient peu.

| Tableau 9 | | | |
|-------------------------------|---------------|----------------|--------------------------|
| Nombre de coopératives | | | |
| | Québec | Jalisco | Échantillon total |
| Nombre | 17 | 1 | 18 |
| Total | 4,2% | 1% | 3,5% |

Le tableau 10 présente l'âge des PME : les entreprises entre 10 et 30 ans d'ancienneté sont les deux tranches d'âge en surnombre, même si dans l'ensemble on retrouve presque également des PME de tout âge dans l'échantillon. En revanche, une nette différence s'observe entre le groupe du Québec et celui de Jalisco : les PME des répondants québécois sont en moyenne plus anciennes (70,7%), alors qu'au 'Sud' elles sont plus jeunes avec presque aucune dépassant les 30 ans (2,8% seulement contre 45%).

| Tableau 10 | | | | | | |
|----------------------|---------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| Âge de la PME | | | | | | |
| Tranche d'âge | Québec | | Jalisco | | Échantillon total | |
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage |
| 0 < PME ≤ 10 | 50 | 12,2% | 39 | 38,6% | 89 | 17,5% |
| 10 < PME ≤ 20 | 70 | 17,1% | 42 | 41,2% | 112 | 22% |
| 20 < PME ≤ 30 | 105 | 25,7% | 17 | 16,8% | 122 | 23,9% |
| 30 < PME ≤ 40 | 89 | 21,8% | 2 | 1,9% | 91 | 17,8% |
| PME > 40 | 95 | 23,2% | 1 | 0,9% | 96 | 18,8% |
| Total | 409 | 100% | 101 | 100% | 510 | 100% |

La composition des groupes et échantillon en termes de secteur d'activité est présentée au tableau 11 qui suit. Le secteur des services intangibles comprend les services financiers, les services aux entreprises et autres services. Les services tangibles font référence aux prestations de transports, communications, ventes au détail, réparations, restauration, tourisme et hôtellerie. Enfin, les produits tangibles sont davantage présents dans le secteur manufacturier, la construction, agriculture, mines, etc. Le niveau de tangibilité correspond à l'impact direct sur les ressources naturelles. Les moins tangibles ont moins d'impacts directs (les services où il y a peu d'actifs réels impliqués), les plus tangibles ont davantage d'impacts (les mines par exemple).

Les répondants de Jalisco opèrent majoritairement dans les services tangibles, qui est le secteur le plus représenté de l'échantillon. En revanche du côté québécois, ce groupe

est partagé également entre les services et produits tangibles, laissant le secteur des services intangibles le moins représenté de l'échantillon et proportionnellement similaire dans les deux groupes.

| Tableau 11 Secteur d'activité | | | | | | |
|--|---------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| Secteur | Québec | | Jalisco | | Échantillon total | |
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage |
| Services intangibles | 98 | 24% | 23 | 22,8% | 121 | 23,7% |
| Services tangibles | 155 | 37,9% | 50 | 49,5% | 205 | 40,2% |
| Produits tangibles | 156 | 38,1% | 28 | 27,7% | 184 | 36,1% |
| Total | 409 | | 101 | | 510 | |

Les tableaux qui suivent présentent des informations sur le profil des dirigeants des PME des deux groupes régionaux et de l'échantillon. Le tableau 12 nous en apprend sur le domaine de formation des dirigeants : dans l'ensemble, les gestionnaires ont fait des études ou formations en relation avec leur métier (gestion) ou les sciences de l'économie, du droit ou d'ingénierie dans presque 50% des cas. À l'échelle individuelle des groupes, cela s'observe encore plus chez les répondants de Jalisco (60%) et un peu moins auprès de ceux du Québec (46%).

| Tableau 12 Domaine de formation du dirigeant de PME | | | | | | |
|--|---------------|-------------|----------------|-------------|--------------------------|-------------|
| Domaine | Québec | | Jalisco | | Échantillon total | |
| | Nombre | %age | Nombre | %age | Nombre | %age |
| Technique (formation à un métier) | 129 | 31,5% | 12 | 11,9% | 141 | 27,6% |
| Arts et Lettres, sciences sociales | 54 | 13,2% | 11 | 10,9% | 65 | 12,7% |
| Gestion, économie, droit, ingénierie | 191 | 46,7% | 61 | 60,4% | 252 | 49,4% |
| Sciences pures / dures et de la santé | 35 | 8,6% | 17 | 16,8% | 52 | 10,2% |
| Total | 409 | | 101 | | 510 | |

Le tableau 13 montre le niveau de formation des dirigeants des groupes et échantillon. On aperçoit que la plupart des répondants (confondus) ont suivi des études

universitaires de 1^{er} cycle⁴³ ; cela est plus vrai dans le groupe de Jalisco (66%) qui est presque deux fois supérieur en proportion au groupe québécois (35%). Alors que les autres répondants dans le groupe québécois ont une formation professionnelle sinon (28%), ceux de Jalisco sont des gestionnaires encore plus qualifiés (enseignement universitaire de 2^{ème} cycle dans 24% des cas suivants).

Le niveau de formation le moins présent dans l'échantillon correspond au niveau d'étude le moins élevé : 15% et 8% pour les groupes québécois et de Jalisco respectivement.

| Tableau 13 | | | | | | |
|---|---------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------------|-------------|
| Niveau de formation du dirigeant de PME | | | | | | |
| Niveau | Québec | | Jalisco | | Échantillon total | |
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage | Nombre | %age |
| Secondaire | 62 | 15,2% | 8 | 7,9% | 70 | 13,7% |
| Formation professionnelle (collège ou CÉGEP) | 113 | 27,6% | 2 | 1,9% | 115 | 22,5% |
| 1er cycle universitaire | 145 | 35,5% | 67 | 66,3% | 212 | 41,6% |
| 2e cycle universitaire et + | 89 | 21,8% | 24 | 23,8% | 113 | 22,2% |
| Total | 409 | | 101 | | 510 | |

Le tableau 14 montre l'âge des dirigeants par tranche d'âge. Les dirigeants sont principalement âgés entre 45 et 64 ans, soit des personnes avancées dans la vie avec une certaine expérience professionnelle et carrière. Il semblerait aussi que les québécois se lancent plus jeunes dans l'entrepreneuriat et la gestion de PME (31,5% contre 24,69%, en dessous de 45 ans), et s'y retirent aussi plus tard (9,5% contre 5,9%, après 65 ans).

⁴³ à ce propos, il est à noter qu'une des particularités du Québec sont les Cégeps qui correspondent souvent à la 1^{ière} année d'université ailleurs.

| Tableau 14 Âge du dirigeant de PME | | | | | | |
|---|---------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------------|-------------|
| Tranche d'âge | Québec | | Jalisco | | Échantillon total | |
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage | Nombre | %age |
| Moins de 25 ans | 0 | - | 1 | 0,99% | 1 | 0,2% |
| 25 à 34 ans | 39 | 9,5% | 7 | 6,9% | 46 | 9% |
| 35 à 44 ans | 90 | 22% | 17 | 16,8% | 107 | 21% |
| 45 à 54 ans | 123 | 30,1% | 38 | 37,6% | 161 | 31,6% |
| 55 à 64 ans | 118 | 28,9% | 32 | 31,7% | 150 | 29,4% |
| 65 ans et plus | 39 | 9,5% | 6 | 5,9% | 45 | 8,8% |

Enfin, ce dernier tableau (n° 15) présente l'expérience des dirigeants par tranche d'années d'expérience. Clairement, les dirigeants ont tous plus d'une dizaine d'années d'expérience que ce soit le groupe québécois ou celui de Jalisco. Il y a presque autant de répondants avec moins de cinq ans d'expérience que de dirigeants entre 5 et 10 ans d'expérience. Le groupe de Jalisco a cependant légèrement plus d'années d'expérience (75%) que celui du Québec (71%).

| Tableau 15 Expérience du dirigeant de PME | | | | | | |
|--|---------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------------|-------------|
| Années d'expérience | Québec | | Jalisco | | Échantillon total | |
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage | Nombre | %age |
| Moins de 5 ans | 55 | 13,4% | 13 | 12,9% | 68 | 13,3% |
| De 5 à 10 ans | 64 | 15,6% | 12 | 11,9% | 76 | 14,9% |
| Plus de 10 ans | 290 | 70,9% | 76 | 75,2% | 366 | 71,8% |
| Total | 409 | | 101 | | 510 | |

Ainsi, nous observons un certain nombre de ressemblances entre les deux échantillons mais aussi des différences. L'échantillon de Jalisco possède plus de PME de taille moyenne et celui du Québec en a davantage de plus grande taille. De même, au Québec l'échantillon comprend plus de coopératives (bien qu'étant un nombre faible : 4,2% seulement), et les PME y sont aussi plus âgées, alors que plus jeunes au 'sud'. Par ailleurs, l'échantillon de Jalisco opère majoritairement dans le secteur des services tangibles. Enfin, ces gestionnaires ont une formation davantage de niveau universitaire et

plus en lien avec la gestion, alors qu'au 'nord' l'échantillon les formations sont beaucoup plus techniques en moyenne.

3.11. MÉTHODE D'ANALYSE STATISTIQUE

Notre étude s'appuie sur des comparaisons de moyennes entre nos deux groupes à partir de tests-T et sur une comparaison de coefficients de corrélation pour tester la relation entre deux variables dépendantes (pratiques environnementales et business case), cela dans le but de vérifier les hypothèses de recherche.

L'analyse se réalisera ainsi : tout d'abord nous comparerons les pratiques environnementales durables des répondants des PME du Québec à celles des répondants des PME de Jalisco (les deux groupes) ; ensuite nous comparerons les espérances de retombées à s'engager dans le DD telles que ressenties par les dirigeants de PME de la région du Québec et de celle de la région de Jalisco. Enfin, il sera possible de comparer la relation entre les pratiques de durabilité et les espérances de retombées dans chaque région pour voir si les dirigeants de PME au Québec et ceux de Jalisco ont les mêmes attentes par rapport aux retombées envers certaines pratiques. Cela permettra de faire apparaître un effet d'isomorphisme organisationnel si les deux régions conçoivent le DD de la même façon.

Cette dernière comparaison, celle des relations entre les variables, permet également d'atténuer un effet de désirabilité sociale qui pourrait être différent entre les deux régions. Si dans une région ou l'autre, les répondants ont tendance plus que dans l'autre à donner des pointages élevés, l'étude de la relation entre les deux construits dans chaque région et leur comparaison permet d'enlever cet effet de sur ou sous-estimer systématiquement ses pratiques et résultats.

3.11.1. Comparaison de moyennes (Tests-T)

Le test-T est un test statistique qui permet de comparer la moyenne entre deux groupes afin d'inférer une relation entre les variables dépendante et indépendante. Pour cela, il est nécessaire de poser deux hypothèses statistiques (nulle $\rightarrow H_0$ et alternative

→ H_A) qui permettent au chercheur de rejeter ou non l'hypothèse nulle (Goulet, 2003b). L'hypothèse nulle affirme qu'il n'y a pas de différence entre les moyennes des groupes : $\bar{X}_1 = \bar{X}_2$. L'hypothèse alternative, quant à elle, correspond à l'hypothèse du chercheur et postule qu'il existe une différence statistique significative entre les moyennes des groupes : $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$ (Field, 2009).

Nous réalisons des tests-T puisque nous sommes en présence de variables continues dont la population de chaque groupe dépasse 30 répondants, et une distribution normale. Chaque test implique une seule variable dépendante et au moins une variable indépendante, et les deux groupes utilisés pour chaque test seront les répondants des PME du Québec et les répondants des PME de Jalisco.

Nous effectuerons donc un test statistique T pour déterminer si les pratiques durables dans les PME du Québec et de Jalisco diffèrent ou si elles sont semblables.

3.11.2. Comparaisons des coefficients de corrélation

Nous voulons comparer l'intensité de la relation pratiques environnementales / retombées espérées entre nos deux groupes (Québec et Jalisco) afin de savoir si les dirigeants des deux régions conçoivent cette relation de la même manière.

Pour cela, nous comparerons les coefficients de corrélation en utilisant d'abord la méthode de Pearson pour obtenir les coefficients des corrélations simples (r) de chaque groupe entre les deux variables. Ensuite nous aurons recours à la transformation de Fisher pour ajuster ces coefficients suivant une distribution normale (devenant r') ce qui nous permettra d'obtenir une valeur p issue de la statistique z (Z-scores) et de savoir si les deux corrélations sont significativement différentes ou pas. Enfin, si la valeur initiale est supérieure au quantile d'ordre 0.975 de la table Z cela confirmera que la différence observée n'est pas due au hasard.

Rappelons que nous souhaitons ainsi éliminer une partie de l'effet de désirabilité sociale⁴⁴ qui consiste à répondre aux questions en augmentant les pointages pour "plaire" à ceux qui questionnent.

3.11.3. Hypothèses nulles et alternatives

Hypothèses de recherche 1 et 4 → H1 et H4

- H_0 : il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les pratiques environnementales des PME du Québec et de celles des PME de Jalisco.
- H_A : il y a une différence statistiquement significative entre les pratiques environnementales des PME du Québec et de celles des PME de Jalisco.

Si H_0 n'est pas rejetée, cela confirme H1.

Si H_0 est rejetée, cela confirme H4.

Hypothèses de recherche 2 et 5 → H2 et H5

- H_0 : il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les performances multiples (business case) dans les PME du Québec et dans celles des PME de Jalisco.
- H_A : il y a une différence statistiquement significative entre les performances multiples (business case) dans les PME du Québec et dans celles des PME de Jalisco.

Si H_0 n'est pas rejetée, cela confirme H2.

Si H_0 est rejetée, cela confirme H5.

Hypothèses de recherche 3 et 6 → H3 et H6

- H_0 : il n'y a pas de différence statistiquement significative dans la relation pratiques environnementales – performances multiples entre les deux régions.
- H_A : il y a une différence statistiquement significative dans la relation pratiques environnementales – performances multiples entre les deux régions.

⁴⁴ voir Butori et Parguel (2010) pour une discussion en détail de ce biais dans la collecte de données.

Si H_0 n'est pas rejetée, cela confirme H3 – les dirigeants de PME de chaque région ont une conception du DD semblable envers certaines pratiques durables.

Si H_0 est rejetée, cela confirme H6.

3.11.4. Logiciel SPSS

Le traitement des données est effectué à partir du logiciel d'analyses statistiques SPSS (Statistical Package for Social Sciences) qui permet de générer un nombre très complet de tests statistiques à partir de données multiples et variées. SPSS offre la possibilité d'entrer, organiser, comparer et tester des hypothèses de recherche dans le cadre d'étude comme celle-ci. Notre recours à SPSS est pour comparer des moyennes de groupes via des test-T ainsi que des coefficients de corrélation, dans le but de valider ou de réfuter nos hypothèses de recherche.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre nous procédons aux tests statistiques et présentons les résultats obtenus. Ensuite, nous interprétons ces résultats en vue de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

4.1. ANALYSE DES COMPARAISONS DE MOYENNES

Nous désirons comparer les pratiques environnementales et les business cases des PME des deux régions 'nord'/'sud'. Pour cela, nous comparons la moyenne de nos deux groupes sur l'une et l'autre variable dépendante. L'analyse des comparaisons de moyennes s'effectue au moyen de tests-T de Student dont la valeur obtenue est t .

4.1.1. Comparaison de moyennes au niveau des pratiques environnementales

Le tableau 16 est une analyse descriptive de l'échantillon : il donne la moyenne des scores des groupes du Québec et de Jalisco sur les questions de pratiques environnementales. Rappelons que la valeur obtenue possible sur chaque question est comprise dans l'intervalle [1 ; 5] avec 1→Jamais et 5→Systématiquement. De ce fait, plus la moyenne est élevée, plus le groupe fait preuve d'un comportement environnemental.

Avec une moyenne de 2,9 contre 2,4 (sur 5) au Québec, les dirigeants de PME de Jalisco devancent le Québec sur les pratiques environnementales durables avec un score moyen environ 11,16%⁴⁵ plus élevé.

⁴⁵ $[(2,923/5)-(2,365/5)]*100 \approx 11,16\%$

| Tableau 16 – Statistiques de groupe | | | | |
|-------------------------------------|---------|-----|----------|------------|
| PAYS | | N | Moyenne | Écart-type |
| Pratiques environnementales | Jalisco | 101 | 2,922914 | 0,8024632 |
| | Québec | 409 | 2,365176 | 0,803924 |

Le second tableau (17) offre un aperçu plus précis en présentant les résultats de moyennes sur chacune des quatorze questions. Nous pouvons voir ainsi sur quels items l'un performe mieux que l'autre : Jalisco dépasse le Québec sur 11 questions, à l'exception des items Q211, Q213 et Q216.

Par ailleurs, seul le Québec possède les scores les plus faibles (valeur inférieure à 2) – items Q217, Q2112 et Q2114. En moyenne, la différence de score entre les deux groupes sur l'ensemble des items est de 22%⁴⁶, avec des moyennes de scores les plus rapprochées sur les questions Q211, Q213, Q216 et Q2110 et les plus éloignées sur Q217, Q2112 et Q2114.

| Tableau 17 – Statistiques de groupe détaillées | | | | | | | |
|---|--|--------|---------|--------------------|---------|------------|---------|
| Région Item | | N | | Moyenne des scores | | Écart-type | |
| | | Québec | Jalisco | Québec | Jalisco | Québec | Jalisco |
| 2.1.1. contrôlé la quantité de déchets et de pollution liée à vos activités | | 409 | 101 | 3,2054 | 2,8416 | 1,51524 | 0,79665 |
| 2.1.2. utilisé moins de matières premières par unité produite ou vendue | | 409 | 101 | 2,4523 | 2,8614 | 1,42914 | 0,74873 |
| 2.1.3. sensibilisé et/ou formé vos employés au sujet des impacts et des pratiques environnementales liées à vos activités | | 409 | 101 | 3,1687 | 2,9703 | 1,41885 | 0,85388 |

⁴⁶ $[(| (3,2054 - 2,8416) | / 3,2054) + (| (2,4523 - 2,8614) | / 2,8614) + \dots] / 14 = 0,22001$

| | | | | | | |
|--|-----|-----|--------|--------|---------|---------|
| 2.1.4. privilégié des véhicules ou des modes de transport moins polluants (ex. et/ou optimisé votre réseau de distribution) | 409 | 101 | 2,1638 | 2,9505 | 1,36125 | 0,8646 |
| 2.1.5. encouragé et supporté vos employés à utiliser des alternatives à la voiture solo pour leurs déplacements (ex. covoiturage, transport en commun, bicyclette, etc.) | 409 | 101 | 2,1247 | 2,8911 | 1,29539 | 0,87064 |
| 2.1.6. privilégié le matériel réutilisable, usagé ou issu de matières recyclées comme intrants dans la production de vos produits-services | 409 | 101 | 3,0073 | 2,9406 | 1,33301 | 0,90357 |
| 2.1.7. utilisé l'énergie récupérée d'autres sources d'énergie (ex. panneau solaire, chaleur venant de bouilloire, géothermie) | 409 | 101 | 1,5966 | 2,8713 | 1,15304 | 0,96606 |
| 2.1.8. récupéré les produits que vos clients n'utilisent plus | 409 | 101 | 2,1932 | 2,7921 | 1,41572 | 0,94145 |
| 2.1.9. tenté de valoriser et commercialiser les déchets que vous générez | 409 | 101 | 2,2958 | 2,8713 | 1,49115 | 1,00661 |
| 2.1.10. intégré des critères environnementaux dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs | 409 | 101 | 2,7164 | 2,9901 | 1,34593 | 1,00494 |
| 2.1.11. consulté vos parties prenantes (ex. employés, fournisseurs, clients, créanciers, etc.) pour vos décisions relatives à l'environnement | 409 | 101 | 2,4059 | 3 | 1,30104 | 0,92736 |
| 2.1.12. établi des indicateurs que vous mesurez (ex. mesure de la pollution, des déchets, etc.) | 409 | 101 | 1,7873 | 3,0099 | 1,19486 | 1,02465 |
| 2.1.13. communiqué vos actions environnementales aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.) | 409 | 101 | 2,0513 | 2,9505 | 1,26986 | 0,96308 |
| 2.1.14. intégré vos pratiques environnementales dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action | 409 | 101 | 1,9438 | 2,9802 | 1,27927 | 0,9163 |

Les tableaux suivants correspondent à une analyse comparative de nos deux groupes sur les pratiques environnementales. On y trouve entre autres le résultat du test-*t*, le degré de liberté (ddl=508) ainsi que la valeur *p* (signification *Sig.*=8,90⁻¹⁰) soit l'erreur

alpha, c'est-à-dire la probabilité de commettre une erreur en affirmant une différence entre les deux groupes. En d'autres termes, cela considère l'erreur d'échantillonnage, soit le risque que la relation observée dans l'échantillon soit différente de celle qui prévaut dans la population à l'étude. Cette valeur permet de confirmer ou non notre hypothèse statistique H_A (Goulet, 2003). Enfin, notre seuil de signification est fixé à 5%, soit le pourcentage de chance d'inférer une relation qui n'est pas semblable dans la population.

Le tableau 18 présente⁴⁷ les résultats du test-T avec une valeur p inférieure à 5% ($p=8,90^{-10} \rightarrow <0,05$) et $t=6,246$. Il existe une différence significative (autre que le hasard) entre les pratiques environnementales durables des PME du Québec et celles des PME de Jalisco, à un seuil de signification de 0,05.

| Tableau 18 | | | | | |
|----------------------------------|--------|------------------------------------|-----|----------------------|-----------------------|
| Test d'échantillons indépendants | | | | | |
| Hypo thèse de va riances | | Test-t pour l'égalité des moyennes | | | |
| | | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne |
| | | | | p | |
| Pratiques environnementales | Égales | 6,246 | 508 | ,000* | ,5577373 |

⁴⁷ une version plus détaillée de ce tableau est présente en annexes avec les résultats du test de Levene sur l'égalité de la variance, la différence des écarts-types, ainsi que les intervalles de confiance, inférieurs et supérieurs, sur chaque item.

Plus concrètement, le tableau 19 présente⁴⁸ une analyse détaillée avec un test-T sur chacun des quatorze items. On observe que pour 11 items sur 14, il y a une différence significative (* en dessous du seuil de significativité de 0,05) et dans 3 cas la différence ne l'est pas. En s'appuyant sur le tableau 17 en parallèle, on observe que pour 10 des 11 différences significatives Jalisco obtient des scores supérieurs à ceux du Québec, à l'exception de Q211 où le Québec dépasse significativement Jalisco. Enfin, pour les 3 cas non significatifs, aux items Q213 et Q216 le Québec devance Jalisco et inversement pour l'item Q2110.

| Tableau 19 – Test d'échantillons indépendants détaillé | | | | | |
|---|------------------------|--|-----|-------------------|--------------------|
| Item | Hypothèse de variances | Test-t pour l'égalité des moyennes sur les pratiques environnementales | | | |
| | | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne |
| | | | | p | |
| 2.1.1. contrôlé la quantité de déchets et de pollution liée à vos activités | Égales | 2,333 | 508 | ,020* | 0,36379 |
| 2.1.2. utilisé moins de matières premières par unité produite ou vendue | Égales | -2,782 | 508 | ,006* | -0,40906 |
| 2.1.3. sensibilisé et/ou formé vos employés au sujet des impacts et des pratiques environnementales liées à vos activités | Égales | 1,346 | 508 | 0,179 | 0,19841 |
| 2.1.4. privilégié des véhicules ou des modes de transport moins polluants (ex. et/ou optimisé votre réseau de distribution) | Égales | -5,536 | 508 | ,000* | -0,78668 |

⁴⁸ une version plus détaillée de ce tableau est présente en annexes avec les résultats du test de Levene sur l'égalité de la variance, la différence des écarts-types, ainsi que les intervalles de confiance, inférieurs et supérieurs, sur chaque item.

| | | | | | |
|--|--------|---------|-----|-------|----------|
| 2.1.5. encouragé et supporté vos employés à utiliser des alternatives à la voiture solo pour leurs déplacements (ex. covoiturage, transport en commun, bicyclette, etc.) | Égales | -5,638 | 508 | ,000* | -0,76639 |
| 2.1.6. privilégié le matériel réutilisable, usagé ou issu de matières recyclées comme intrants dans la production de vos produits-services | Égales | 0,477 | 508 | 0,634 | 0,06674 |
| 2.1.7. utilisé l'énergie récupérée d'autres sources d'énergie (ex. panneau solaire, chaleur venant de bouilloire, géothermie) | Égales | -10,255 | 508 | ,000* | -1,27471 |
| 2.1.8. récupéré les produits que vos clients n'utilisent plus | Égales | -4,035 | 508 | ,000* | -0,59893 |
| 2.1.9. tenté de valoriser et commercialiser les déchets que vous générez | Égales | -3,676 | 508 | ,000* | -0,57544 |
| 2.1.10. intégré des critères environnementaux dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs | Égales | -1,916 | 508 | 0,056 | -0,27372 |
| 2.1.11. consulté vos parties prenantes (ex. employés, fournisseurs, clients, créanciers, etc.) pour vos décisions relatives à l'environnement | Égales | -4,325 | 508 | ,000* | -0,59413 |
| 2.1.12. établi des indicateurs que vous mesurez (ex. mesure de la pollution, des déchets, etc.) | Égales | -9,459 | 508 | ,000* | -1,22261 |
| 2.1.13. communiqué vos actions environnementales aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.) | Égales | -6,657 | 508 | ,000* | -0,89915 |
| 2.1.14. intégré vos pratiques environnementales dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action | Égales | -7,668 | 508 | ,000* | -1,03643 |

4.1.2. Comparaison de moyennes au niveau des business cases

Le tableau 20 est une analyse descriptive de l'échantillon ; on y trouve la moyenne des scores des groupes du Québec et de Jalisco en rapport au business case. Pour ces questions, les répondants avaient un choix de réponse compris entre 1 et 5, avec 1→En forte baisse, 3→Stable et 5→En forte hausse.

On observe une moyenne supérieure des PME québécoises avec un score moyen de 3,47 contre 3,22 (sur 5) pour Jalisco, soit une performance moyenne légèrement supérieure de 4,9%⁴⁹ pour le Québec.

| Tableau 20 – Statistiques de groupe | | | | | |
|-------------------------------------|---------|-----|----------|------------|-------------------------|
| | PAYS | N | Moyenne | Écart-type | Erreur standard moyenne |
| Business case | Jalisco | 101 | 3,226308 | 0,7757201 | 0,077187 |
| | Québec | 409 | 3,472931 | 0,4563568 | 0,0225654 |

Le tableau 21 qui suit présente les résultats de moyennes sur chacun des 7 items qui composent le business case. On observe des scores supérieurs du Québec sur l'ensemble des items à l'exception d'un (Q5.1.6 – réduction des coûts), même si l'écart entre les deux groupes est faible. L'écart est le plus fort sur le chiffre d'affaire (Q5.1.1) et la motivation des employés (Q5.1.5), et il est le plus faible sur la réduction des coûts (Q5.1.6) et la différenciation des produits et services (Q5.1.7).

| Tableau 21 – Statistiques de groupe détaillées | | | | | | | |
|--|--|--------|---------|--------------------|---------|------------|---------|
| <div>Item</div> <div>Région</div> | | N | | Moyenne des scores | | Écart-type | |
| | | Québec | Jalisco | Québec | Jalisco | Québec | Jalisco |
| 5.1.1. Chiffre d'affaire (ventes) | | 409 | 101 | 3,5575 | 3,1782 | 0,8327 | 0,8294 |
| 5.1.2. Profits | | 409 | 101 | 3,4034 | 3,0693 | 0,8437 | 0,8861 |
| 5.1.3. Satisfaction des clients | | 409 | 101 | 3,6577 | 3,2970 | 0,6932 | 0,8191 |
| 5.1.4. Image de l'entreprise | | 409 | 101 | 3,6430 | 3,3762 | 0,6750 | 0,9039 |

⁴⁹ $(((3,472931/5)-(3,226308/5))*100) \approx 4,93246\%$

| | | | | | | |
|---|-----|-----|--------|--------|--------|--------|
| 5.1.5. Motivation des employés | 409 | 101 | 3,5183 | 3,1287 | 0,6968 | 0,7702 |
| 5.1.6. Réduction des coûts | 409 | 101 | 3,1467 | 3,2871 | 0,6774 | 1,0802 |
| 5.1.7. Différenciation des produits et services | 409 | 101 | 3,3839 | 3,2475 | 0,6316 | 1,0621 |

Le tableau 22⁵⁰ correspond à l'analyse comparative de nos deux groupes sur la variable du business case. La valeur t du test est égale à -4,152, le degré de liberté $ddl = 508$ et $p = 0,0000385857$ – valeur largement inférieure au seuil de signification fixé à 0,05. Il existe ainsi une différence significative (excluant le hasard) entre le business case des PME du Québec et celui des PME de Jalisco, à un seuil de signification de 5%.

| Tableau 22 – Test d'échantillons indépendants | | | | | |
|---|--------|------------------------------------|-----|----------------------|-----------------------|
| Hypo thèse de va riances... | | Test-t pour l'égalité des moyennes | | | |
| | | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne |
| | | | | P | |
| Business case | Égales | -4,152 | 508 | ,000* | -,2466222 |

Le tableau 23⁵¹ offre une analyse plus approfondie en présentant un test-T sur chacun des sept items individuellement. On constate ainsi que 5 items ont une différence

⁵⁰ une version plus détaillée de ce tableau est présente en annexes avec les résultats du test de Levene sur l'égalité de la variance, la différence des écarts-types, ainsi que les intervalles de confiance, inférieurs et supérieurs, sur chaque item.

⁵¹ une version plus détaillée de ce tableau est présente en annexes avec les résultats du test de Levene sur l'égalité de la variance, la différence des écarts-types, ainsi que les intervalles de confiance, inférieurs et supérieurs, sur chaque item.

significative (5.1.1 à 5.1.5 sont en dessous du seuil de significativité de 0,05) alors que les deux derniers ne le sont pas. En faisant le lien avec le tableau 21, les scores plus élevés du Québec sur le business case sont donc tous significatifs, et le score supérieur de Jalisco à l'item Q5.1.6 ne l'est pas.

| Tableau 23 – Test d'échantillons indépendants détaillé | | | | | |
|--|------------------------|--|-----|-------------------|--------------------|
| Item | Hypothèse de variances | Test-t pour l'égalité des moyennes sur les business case | | | |
| | | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne |
| | | | | p | |
| 5.1.1. Chiffre d'affaires (ventes) | Égales | 4,102 | 508 | ,000 | 0,37924 |
| 5.1.2. Profits | Égales | 3,528 | 508 | ,000 | 0,33412 |
| 5.1.3. Satisfaction des clients | Égales | 4,510 | 508 | ,000 | 0,36067 |
| 5.1.4. Image de l'entreprise | Égales | 3,308 | 508 | ,001 | 0,26679 |
| 5.1.5. Motivation des employés | Égales | 4,926 | 508 | ,000 | 0,38962 |
| 5.1.6. Réduction des coûts | Égales | -1,634 | 508 | ,103 | -0,14043 |
| 5.1.7. Différenciation des produits et services | Égales | 1,666 | 508 | ,096 | 0,13634 |

4.2. ANALYSE DES COEFFICIENTS DE CORRÉLATION

Cette deuxième section a pour but de comparer non plus des moyennes de groupes mais des relations à partir de coefficients de corrélation. Pour cela, nous procédons d'abord à une analyse de corrélations simples entre les variables des pratiques environnementales et du business case. Cela consiste à faire l'analyse du coefficient r de Pearson

qui permet d'établir l'existence d'un lien entre deux variables quantitatives X et Y , et d'une corrélation, mais aussi d'en déterminer l'intensité (Goulet, 2003a).

Le signe de r indique si la relation entre les deux variables est : proportionnelle – r positif (si l'une augmente, l'autre aussi, et inversement), ou proportionnellement inversée – r négatif (si l'une augmente, l'autre diminue). Quant à la valeur de r , elle indique une relation : parfaite si $r = 1$, forte à très forte pour $r \in [0,5 ; 0,9]$, moyenne pour $r \in [0,2 ; 0,5[$, faible pour $r \in [0 ; 0,2[$ et enfin une relation nulle si $r = 0$. Dernièrement, le test de signification (pente du r) permet de savoir si la corrélation observée est significative, c'est-à-dire si elle existe vraiment dans la population étudiée et n'est pas due simplement au hasard lié à la composition de l'échantillon (Goulet, 2003a).

4.2.1. Analyse des corrélations simples entre les variables de pratiques environnementales et de business case

Le tableau 24 présente le résultat des corrélations simples de Pearson entre les variables des pratiques environnementales et du business case pour chacun des groupes et pour les deux confondus.

Notre seuil de signification est situé à 0,01 et les corrélations observées sont significatives (**) dans les trois cas et les valeurs r sont toutes positives indiquant une relation proportionnelle des variables entre elles. La valeur $r = 0,694$ du groupe de Jalisco montre une relation forte entre les deux variables à l'étude, et dépasse de beaucoup celle du Québec – $r = 0,130$ – dont la relation est très faible. Enfin, dans le cas de la corrélation de ces variables dans le groupe confondu Québec/Jalisco, on obtient une relation positive ($r +$) plus forte d'intensité moyenne avec $r = 0,224$.

Le Québec et Jalisco se démarquent ainsi fortement avec une corrélation pratiques environnementales / business case relativement éloignée dans l'intensité d'un groupe à l'autre. Nous pouvons affirmer cependant dans tous les cas qu'il existe bien et bel une association significative entre les pratiques environnementales et le business case ne résultant pas du hasard ; et que plus l'intensité des efforts envers les pratiques

environnementales augmente, plus le business case augmente aussi. L'intensité de la relation est bien plus forte dans le cas des répondants de Jalisco que pour les dirigeants de PME du Québec.

Tableau 24 – Matrice des corrélations simples entre pratiques environnementales et business case (Corrélations de Pearson)

| | Jalisco | | Québec | | Québec et Jalisco | |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|
| | Pratiques environnementales | Business case | Pratiques environnementales | Business case | Pratiques environnementales | Business case |
| Pratiques environnementales | 1 | | 1 | | 1 | |
| Business case | ,694** | 1 | ,130** | 1 | ,224** | 1 |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

4.2.2. Transformation Fisher : Analyse des coefficients de corrélation

Avec l'analyse des corrélations simples de Pearson effectuée avant, nous avons observé l'existence de corrélations entre les pratiques environnementales et le business case dans chacun des deux groupes. Il convient maintenant de procéder à la comparaison de ces deux corrélations indépendantes. Pour cela, il est nécessaire de faire un ajustement de Fisher en appliquant une correction aux valeurs de r pour rendre la distribution à peu près normale (à partir d'une distribution de r comprise dans l'intervalle $[-1 ; +1]$) (UOH, 2013).

À la suite de l'analyse des corrélations simples entre les deux variables, nous avons obtenu les coefficients suivants : $r_Q = 0,130^{**}$ et $r_J = 0,694^{**}$, lesquels ont été utilisés pour déterminer r'_Q et r'_J à partir de la formule : $r' = \frac{1}{2} \ln |(1+r)/(1-r)|$ (la fonction $ATANH$ peut aussi être utilisée).

Ensuite, nous avons calculé la différence entre les deux coefficients obtenus par la transformation Fisher, puis la variance ($V(D)$) de la statistique obtenue. L'ensemble de

ces étapes nous ont finalement permis de déterminer la région critique du test bilatéral : $\rho = 6,44$.

Enfin, la dernière étape consiste à comparer la valeur ρ précédente à celle du quantile d'ordre 0.975 (test bilatéral au risque de 5% : $\rho_{0,975}$ et non $\rho_{0,95}$ car non unilatéral) de la loi normale centrée réduite, soit à $\rho_{0,975} = 1,96$.

Si ρ est supérieur à la valeur du quantile, cela indique que les deux corrélations sont significativement différentes.

Le tableau 25 suivant résume l'ensemble de ces étapes avec les résultats associés à chacune.

Tableau 25 – Récapitulatif des étapes de calcul et résultats

| Transformation de Fisher (r') $r' = \frac{1}{2} \ln (1+r)/(1-r) $ | Différence des coefficients (D) $D = r'_Q - r'_J$ | Variance V(D) $V(D) = (1/n_Q - 3) + (1/n_J - 3)$ | Région critique (ρ) $\rho = D / \sqrt{V(D)}$ |
|---|---|--|--|
| $r'_Q = 0,131$ $r'_J = 0,856$ | $D = -0,725$ | $V(D) = 0,013$ | $\rho = 6,44$ |

Ainsi, en comparant les deux valeurs, on observe que $\rho = 6,44$ est supérieure à $\rho_{0,975} = 1,96$ et concluons, au risque de 5%, que le coefficient de corrélation entre les pratiques environnementales et le business case est significativement différent chez les PME québécoises et les PME de Jalisco. En d'autres termes, il est possible de dire statistiquement que la relation pratiques environnementales/business case est plus forte auprès des dirigeants de Jalisco qu'auprès des dirigeants québécois, tel qu'observé entre les corrélations.

4.3. VALIDATION DES HYPOTHÈSES

Maintenant que les tests statistiques sont terminés et les résultats obtenus, nous pouvons vérifier nos hypothèses de recherche.

Tableau 26 – État de la validation des hypothèses

| Hypothèses | | | Accep- tée | Reje- tée |
|-------------|----|--|---------------|--------------|
| CONVERGENCE | H1 | Les pratiques environnementales de PME situées dans des pays participant à des accords communs convergent. | | ✓ |
| | H2 | Les performances multiples (business case) dans des PME issues de pays participant à des accords communs convergent. | | ✓ |
| | H3 | La relation pratiques environnementales – performances multiples dans des PME issues de pays participant à des accords communs est semblable. | | ✓ |
| DIVERGENCE | H4 | Les pratiques environnementales de PME situées dans des pays participant à des accords communs divergent. | ✓ | |
| | H5 | Les performances multiples (business case) dans des PME issues de pays participant à des accords communs divergent. | ✓ | |
| | H6 | La relation pratiques environnementales – performances multiples dans des PME issues de pays participant à des accords communs est différente. | ✓ | |

- L'**hypothèse 1** (H1) n'est pas validée par le test-T de comparaison des moyennes sur les pratiques environnementales, tel que l'indique le tableau 18 ($p=8,90^{-10}<0,05$ du seuil). La différence entre les deux moyennes étant significative (H_0 rejeté), on peut ainsi affirmer que le contexte national influence les pratiques environnementales.

- Le rejet de H_0 de H1 valide de ce fait l'**hypothèse 4** (H4). En effet puisque la différence des moyennes des groupes n'est pas due au hasard, elle s'explique par la différence de leurs pays (voir tableau 18 : $p=8,90^{-10}<0,05$ du seuil).

- L'**hypothèse 2** (H2) n'est pas validée par le test-T de comparaison des moyennes sur le business case, au tableau 22 ($p=0,0000385857 < 0,05$ du seuil). La différence entre les deux moyennes sur le business case étant significative (H_0 rejeté), on peut affirmer que le contexte national influence aussi le business case.

- Le rejet de H_0 de H2 valide l'**hypothèse 5** (H5). Puisque la différence des moyennes des groupes n'est pas dû au hasard, elle s'explique par la différence de contexte national (voir tableau 22 : $p=0,0000385857 < 0,05$ du seuil).

- Enfin, l'**hypothèse 3** (H3) n'est pas retenue et l'**hypothèse 6** (H6) est validée par l'analyse des coefficients de corrélation, au tableau 23 ($\rho = 6,44 > \rho_{0,975} = 1,96$). La différence dans la relation pratiques environnementales/business case des dirigeants de Jalisco et de ceux du Québec est statistiquement significative (rejet de H_0), et il donc est possible d'affirmer que les dirigeants des deux régions ont une conception différente du DD (par rapport à certaines pratiques) et que l'appartenance à un accord de libre-échange commun n'est pas une condition suffisante pour influencer et faire converger la conception du DD de régions participantes.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Dans la partie précédente, nous avons procédé à un ensemble de tests statistiques en vue de répondre à nos questions de recherche par la validation d'hypothèses. Le but de cette étude a été d'explorer et de vérifier l'influence des ententes économiques de libre-échange du type de l'ALÉNA sur les pratiques de développement durable aux échelles régionales et de comprendre le rôle qu'elles peuvent jouer dans un monde aux échanges entre pays en pleine expansion. Pour cela, nous comparons deux régions et nous nous appuyons sur la littérature pour interpréter nos résultats en suivant trois courants de pensée distincts – convergence, divergence et crossvergence – qui affirment des effets institutionnels différents (poids des institutions transnationales versus économiques régionales).

Dans ce chapitre, nous allons d'abord interpréter les résultats obtenus en expliquant ce qu'ils impliquent pour notre recherche. Ensuite, nous donnerons les limites de cette étude en mentionnant quelques voies de recherches futures.

5.1. INTERPRETATION DES RESULTATS

Notre recherche révèle une situation fort intéressante avec des résultats inattendus, coïncidant avec les observations d'une étude préliminaire sur les pratiques durables réalisée par Labelle *et al.* (2015). Avec l'intensité des échanges qui prennent place au sein de l'ALÉNA, nous supposons un effet de convergence entre les deux régions. De plus, malgré les préoccupations environnementales du Mexique (section 3.4), ce pays fait preuve d'institutions nationales affaiblies (notamment à cause de la corruption, tel qu'observé à la sous-section 3.5.1.1) et "compte beaucoup sur les entreprises pour apporter du changement et il y aurait donc un climat propice à l'émergence des thématiques de RSE et de DD dans les entreprises locales", rappelle Persais (2010). Plus encore, l'ALÉNA existe depuis plus de 25 ans avec des institutions qui appliquent une influence renforcée par ses programmes et réglementations, et le Québec et le Mexique ont aussi un partenaire commun dont ils sont forts dépendants économiquement.

Cependant, les résultats de notre analyse ne pointent pas dans le sens d'un effet de convergence dans les pratiques environnementales (Tableau 18). Au contraire, les deux groupes régionaux témoignent de pratiques environnementales différentes, invalidant de ce fait H_1 et confirmant l'hypothèse d'une divergence dans les pratiques environnementales de pays impliqués dans un accord commun (H_4). L'analyse détaillée au tableau 19 révèle une différence significative des groupes pour 11 des 14 items, dont 10 avec Jalisco témoignant de pratiques davantage élevées que les PME québécoises.

La suite de notre analyse révèle un même phénomène au niveau des business case : les deux groupes ont des scores de moyennes significativement différents, comme en témoigne le tableau 22. L'hypothèse de la divergence dans les performances multiples (business case) de pays impliqués dans un accord commun est validée (H_5), mettant là encore l'hypothèse de la convergence (H_2) de côté. L'implication de résultats divergents à la fois sur les pratiques environnementales et sur les retombées (validation de H_4 et H_5) confirme donc la théorie de la divergence et tend à démontrer que ce sont concrètement les conditions politico-socioéconomiques et culturelles propres à un pays (contextes historiques et institutions nationales) qui influencent les PME tant dans leurs attentes de retombées positives à s'engager dans le développement durable que dans leurs pratiques environnementales.

Par ailleurs, à l'issue de ce premier constat de divergence, il convient de relever que les résultats ne vont pas systématiquement dans un sens. En effet, en ce qui concerne les pratiques environnementales, les PME de Jalisco sont davantage actives que les PME québécoises (voir tableau 17). À l'inverse, dans le cas du business case, c'est le Québec qui devance Jalisco cette fois-ci, comme le montrent les tableaux 21 et 23. Si pour les deux variables (business case et pratiques environnementales) le groupe de Jalisco devançait systématiquement celui du Québec, alors nous aurions pu supposer un effet de désirabilité sociale de la part des répondants du 'sud'. À cet égard, l'analyse des coefficients de corrélations entre les deux variables permet aussi de vérifier cet éventuel biais. Ce n'est

cependant pas la situation qui prévaut puisque la relation entre les deux variables n'est pas semblable.

Si un tel biais ne semble pas opérer, l'explication pourrait se trouver ailleurs, comme le niveau de formation des dirigeants de PME ou encore leur domaine de formation où d'importants écarts s'observent. En effet, on constate au tableau 12 que l'échantillon de Jalisco est composé à 60,4% de dirigeants ayant suivi des études en lien avec la gestion, l'économie, le droit ou l'ingénierie, contre 46,7% pour l'échantillon québécois. Ensuite, seulement 57,3% des dirigeants de l'échantillon québécois ont fait des études à un niveau universitaire, alors qu'à Jalisco ce sont 90,1% des répondants (tableau 13). Les dirigeants de PME ayant fait des études plus longues davantage en lien avec leur fonction ont peut-être une formation plus alignée avec le développement durable et une responsabilité de l'environnement plus importante.

Nous avons répondu aux deux premières questions de recherche et validé nos deux premières hypothèses sur la divergence (H_4 et H_5). La troisième hypothèse s'intéresse à la relation pratiques environnementales – performances multiples (H_3 pour la convergence et H_6 pour la divergence) en vue de comparer les espérances de retombées qu'ont les dirigeants de PME de chaque région à s'engager dans le développement durable (du moins en ce qui concerne les pratiques environnementales). Les résultats de notre analyse des coefficients de corrélation entre les deux groupes à l'étude montrent que la relation entre les deux variables est statistiquement différente au Québec et à Jalisco, comme en témoigne le tableau 25. Cela signifie que les dirigeants de PME ont une conception et des attentes différentes à être durable dans leurs pratiques d'affaires d'une région à l'autre.

Cela invalide une fois de plus la convergence (H_3) et confirme un effet de divergence dans la relation pratiques environnementales – performances multiples entre les dirigeants de chaque région (H_6). Ainsi, la théorie de la divergence s'impose pour chacune de nos questions de recherche. Le contexte national a une influence non seulement sur le comportement des dirigeants de PME, mais aussi sur leur façon de concevoir le

développement durable. Par ailleurs, si tel n'avait pas été le cas et la différence de corrélations simples (telle qu'observée au tableau 24) d'un groupe à l'autre n'était pas significative, cela aurait permis de faire apparaître un possible effet d'isomorphisme organisationnel à partir d'une conception semblable du développement durable.

En observant des résultats différents d'une région à l'autre sur nos trois questions de recherche – pratiques environnementales, résultats multiples et conception divergentes – la divergence semble être la théorie la plus acceptable pour expliquer le phénomène qui prend place entre ces deux régions. Toutefois, cette divergence n'est pas absolue et est plutôt instable d'un item à l'autre. En effet, alors que les pratiques environnementales présentent les PME mexicaines en avance sur les PME québécoises, les retombées espérées sont supérieures dans les PME du 'nord'. Nous sommes face à une situation de double divergence allant dans deux sens opposés – dévoilant un portrait de la situation plus complexe que la simple divergence.

En effet, non seulement les deux groupes divergent sur l'ensemble de nos hypothèses, allant à l'encontre de nos attentes initiales de convergence (comme mentionné au premier paragraphe), mais le sens de cette divergence est surprenant aussi et rejoint les observations de Labelle *et al.* (2015) qui font état d'un phénomène inattendu, "à savoir que les PME mexicaines seraient davantage proactives en matière de RSE que les PME québécoises"⁵². Comme le montre le tableau 19, sur onze des différences significatives entre le Québec et Jalisco, dix placent les PME du 'sud' devant celles du 'nord' en termes de pratiques environnementales. Notre analyse ne s'arrête donc pas ici.

Un tel constat est paradoxal et semble résulter d'un phénomène d'institutionnalisation plus fort du côté de Jalisco où les PME semblent davantage en recherche de légitimité que leurs partenaires du 'nord'. En effet, tel qu'observé précédemment dans cette étude, le Mexique connaît des institutions affaiblies et compte sur les influences extérieures (entreprises étrangères, institutions internationales) pour venir combler ses lacunes

⁵² par RSE, Labelle *et al.* (2015) font référence aux pratiques durables dont les pratiques environnementales.

envers la RSE et le DD (Persais, 2010), lesquelles sont à des niveaux de développement peu avancés (Rosas, 2010). Face aux scores aussi élevés des répondants de Jalisco qui dépassent ceux du Québec sur les pratiques environnementales, il ne fait de doute qu'un effet institutionnel induit par l'ALÉNA opère. Les dirigeants de Jalisco éprouvent davantage la nécessité de se conformer aux règles de l'ALÉNA, ce qui se traduit par un phénomène de soumission institutionnelle accru.

Cette approche est aussi cohérente du point de vue des différences culturelles : l'étude des deux régions à travers les travaux d'Hofstede (section 3.5.2) indique que le Mexique est une société avec une grande distance hiérarchique (score de 81 sur 100), dans laquelle les exigences du pouvoir sont considérées importantes. "Dans les sociétés avec une grande distance hiérarchique, il est généralement considéré comme irrespectueux de défier un parti plus puissant [...] il existe une inclinaison plus forte envers la conformité [et] il est probable que les individus feront ce qu'on leur dit"⁵³ expliquent Bik et Hooghiemstra (2018, p. 29 – traduction libre). Dans ce contexte, les dirigeants de Jalisco ressentiraient un besoin plus fort en recherche de légitimité et feraient davantage d'efforts pour respecter et répondre⁵⁴ aux attentes institutionnelles de l'ALÉNA.

Cela expliquerait donc l'avancée des PME de Jalisco par rapport à celles du Québec en termes de pratiques environnementales. En ce qui concerne les business case, la divergence inversée (Québec devançant Jalisco cette fois-ci) entre les deux régions (H₅) trouve certainement son origine dans la portée que les dirigeants donnent au business case. Dans le prolongement de ce phénomène d'institutionnalisation au 'sud', les dirigeants de Jalisco soucieux de répondre aux exigences de l'ALÉNA en matière de développement durable, ont une attente du business case centrée sur leur besoin de légitimité sans autre

⁵³ voir notamment Chang, Oh, Jung et Lee (2012), et d'autres auteurs comme Hofstede (2001); House, Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta (2004); Hurr, Brown-Liburd, Earley et Krishnamoorthy (2013) et Sunderland et Trompeter (2017) ;

⁵⁴ par ailleurs, cela pourrait aussi les pousser à surévaluer leurs scores sur certains items, même si ceci semble moins probable en vue de leurs scores inférieurs sur les résultats multiples (manque de consistance).

intention particulière. À l'inverse les PME québécoises sont plus stratégiques en cherchant des retombées business case multiples à travers leurs gestes durables, qui dépassent l'ALÉNA (conformisation) en intégrant d'autres objectifs au business case (Labelle et Aka, 2010). Cela explique leurs scores plus élevés sur les performances multiples.

Ainsi, il n'est pas surprenant que les deux régions divergent dans leur conception du développement durable (H_6 : relation pratiques environnementales – performances multiples différente). Puisque Jalisco semble employer les pratiques environnementales pour répondre à son besoin de légitimité alors que les PME québécoises anticipent de multiples retours par leurs gestes durables, la relation pratiques environnementales – performances multiples n'est pas comparable. Les résultats de corrélations au tableau 24 et l'analyse de leur coefficient (section 4.2.2) confirment cela, montrant une relation plus forte pour les dirigeants de Jalisco centrés sur les pratiques à des fins de légitimation. Là encore, le phénomène d'institutionnalisation unilatéral semble séparer les deux régions dans leurs attentes de retombées.

Le facteur culturel pointe aussi dans le sens de la divergence : notre analyse des deux régions, en section 3.5.2, fait état de différences socioculturelles importantes voire opposées dans certains cas. Par exemple, le Mexique est une société très religieuse portée sur le collectivisme et la philanthropie, ce qui se traduit dans son approche à la RSE (Rosas, 2010; Weyzig, 2007). Ces éléments influencent les dirigeants de PME dans leur relation au développement durable, leurs attentes et leurs pratiques. À cet égard, Jamali et Neville affirment une approche philanthropique de la RSE dans les pays du 'sud' qui vient répondre au manque de mécanismes et politiques de RSE et à la faiblesse de certaines institutions nationales (Jamali & Neville, 2011; Persais, 2010).

Enfin, venons-en à notre dernière hypothèse de la crossvergence (H_7). À la lumière nos résultats qui font apparaître un phénomène de double divergence et d'institutionnalisation, il ne semble pas opérer un effet de crossvergence. La différence de résultats autant sur les pratiques environnementales (H_4) que sur les performances multiples (H_5) et sur la relation entre ces deux variables (H_6) présente un portrait qui valide la théorie de la

divergence au sein de nos deux régions d'étude et qui met plutôt en évidence un effet d'institutionnalisation puissant au 'sud'. De ce fait, l'hypothèse 7 quant à un effet de crossvergence opérant auprès de PME différentes (contextes) soumises à l'ALÉNA, n'est pas retenue avec notre étude.

5.2. LIMITES DE LA RECHERCHE

Bien que l'analyse et l'interprétation des résultats ont permis de répondre à nos questions de recherche et nous aider à comprendre les phénomènes qui se produisent au sein de l'ALÉNA, cette connaissance acquise n'est pas complète et encore limitée. Il convient donc de mentionner certaines limites possibles à notre étude.

D'abord, au niveau méthodologique, l'échantillon de Jalisco est inférieur à celui du groupe du Québec, en termes du nombre de répondants. La collecte de données n'a pas été en mesure de fournir davantage de questionnaires pour Jalisco à cause de la cessation des activités provoquée par la pandémie de Covid-19. En fait, l'échantillon de Jalisco est surtout constitué de PME qui sont en contact avec l'Université de la région, soit parce qu'elles y font des dons ou que leurs dirigeants y ont étudiée. La composition de cet échantillon, bien que fait au hasard (100 sur 500 PME approchées), s'en trouve affectée.

Si le temps l'avait permis, 300 PME recrutées dans d'autres réseaux auraient complétées l'échantillon et aurait atténuées le risque de biais lié à cette situation. N'étant pas le cas, cela réduit la représentativité de notre échantillon tout en diminuant la capacité à généraliser (faible robustesse) nos résultats et interprétations. Néanmoins, les résultats obtenus auprès d'une centaine de PME permettent de déceler un phénomène qui mérite d'être approfondi.

Au niveau théorique, nous avons fait le choix de centrer notre attention sur l'aspect écologique du développement durable en se concentrant sur les pratiques environnementales. Afin de cerner davantage le concept de crossvergence et de l'étudier de façon plus complète, l'analyse pourrait comprendre d'autres aspects de la RSE, soit les pratiques sociales, communautaires, de GRH et économiques. De même, une étude du système de

valeurs (Ralston *et al.*, 2006) dans chaque région permettrait d'affiner l'analyse et d'apporter de nouveaux éléments. La vérification de ces aspects serait une voie de recherche à considérer.

CONCLUSION

La présente recherche s'est efforcée de comprendre de quelle manière les ententes régionales de libre-échange peuvent jouer un rôle dans l'intégration des dimensions du développement durable dans le contexte d'intensification accélérée des échanges commerciaux. Ce travail vise à combler un vide dans la littérature, car il n'existe pas d'études approfondies similaires à celle-ci, à la fois portée sur les PME, les pratiques environnementales durables, et traitant de notre contexte d'étude – celui d'un traité de libre-échange régional.

Le contexte de l'ALÉNA est particulièrement intéressant alors qu'il est en fin de vie et remplacé par un accord dont l'interprétation des clauses qui le constituent sont à établir. C'est un moment stratégique dans l'histoire des échanges commerciaux, un moment qui permet de jeter un regard sur l'influence qu'a eu l'ALÉNA sur les pratiques environnementales des PME des pays qui en sont membres. C'est à la fois un bilan que nous avons tracé, mais également un point de départ qui permettra des comparaisons ultérieures pour suivre les effets de la nouvelle entente. Nous avons choisi deux régions – une du 'nord' et une du 'sud' – en vue de mettre en évidence leurs différences marquées également par les distinctions de leur niveau de développement et de leurs particularités historiques, et d'observer comment celles-ci influencent les pratiques environnementales dans un contexte d'institutions économiques supranationales.

De cette manière, nous avons voulu vérifier si les ententes économiques de libre-échange ont une influence sur les pratiques environnementales durables des PME et savoir si cette influence est de type convergente, divergente ou crossvergente. En adressant ces questions, nous pouvons éclairer les preneurs de décisions au niveau des traités politiques et économiques, et démontrer que l'association développement durable – pérennité économique est possible et plus que nécessaire au travers de telles ententes, à condition de comprendre comment agissent les influences nationales et régionales.

Nos résultats sur les pratiques environnementales et sur les attentes positives liées aux pratiques durables (business case) ont confirmé un effet de divergence entre les deux régions. Les phénomènes de convergence ou de crossvergence ne s'appliquent pas dans le cadre de notre étude. De plus, nous avons aussi constaté quelque chose d'inattendu, à savoir que la région de Jalisco devance le Québec sur les pratiques environnementales en étant davantage active. Allant à l'encontre de nos attentes initiales, nous interprétons cela comme la résultante très probable d'une forme accentuée d'influence institutionnelle et de recherche de légitimité qui prend place au sein des PME de Jalisco.

En ce qui concerne les attentes de retombées (de gestion, économiques ou non économiques) des dirigeants en lien avec leur engagement dans des pratiques environnementales, les résultats confirment la divergence là-encore : le Québec et Jalisco ont une conception différente du développement durable en rapport aux pratiques environnementales. Il ne se produit ainsi pas d'effet d'isomorphisme organisationnel engendré par l'ALÉNA. Dans ce cas, les attentes de retombées des dirigeants de PME de Jalisco sont moindres que celles des dirigeants du Québec.

Ces divergences, qui ne coïncident pas entre elles (double divergence – l'une dans un sens, l'autre dans l'autre sens), révèlent sans doute un phénomène d'institutionnalisation plus puissant auprès des PME du Mexique. Ces dernières seraient davantage soucieuses de répondre aux attentes véhiculées par l'ALÉNA en matière de développement durable pour s'assurer d'un niveau de légitimité élevé. C'est pour répondre essentiellement à ce besoin de légitimité qu'elles s'engagent dans des pratiques environnementales, davantage que les PME québécoises. Ce n'est pas dans un but d'en retirer d'autres avantages (business case), qu'ils soient économiques ou de gestion (meilleure motivation des employés, par exemple). À cet égard, les PME québécoises semblent plus stratégiques : elles souhaitent de multiples retours sur leur investissement dans les pratiques environnementales.

Ainsi, en vue de nos résultats qui confirment l'hypothèse générale de la divergence et invalident celles de la convergence et de la crossvergence, nous pouvons conclure que

les ententes de libre-échange n'ont pas d'influences équivalentes sur les pratiques environnementales entre les PME de divers pays participants (divergence dans les pratiques environnementales – H₄), ni sur les attentes positives liées à ces pratiques (divergence dans les performances multiples – H₅). Enfin, les traités d'échanges régionaux n'agissent pas non plus sur la conception du développement durable des dirigeants de PME par rapport à certaines pratiques environnementales (relation pratiques environnementales - performances multiples différente – H₆).

Cela ne veut pas dire que les ententes régionales n'influencent pas les PME sur les questions environnementales. Elles le font, mais à travers le filtre des particularités nationales. Les configurations qui en résultent présentent les PME mexicaines comme étant plus sensibles aux phénomènes institutionnels, à savoir qu'elles cherchent à se légitimer sans égard aux autres retombées économiques, de gestion ou autres (business case) potentielles liées aux pratiques environnementales. À cet égard, les PME québécoises semblent davantage stratégiques, alors qu'elles souhaitent obtenir plus de retombées économiques et de gestion lorsqu'elles s'engagent dans des pratiques environnementales.

Finalement, les résultats mériteraient d'être étudiés davantage pour vérifier si, entre autres, les facteurs culturels – dont la plus grande distance hiérarchique vécue au Mexique – pourraient expliquer l'effet institutionnel plus fort observé auprès des PME de Jalisco. Une étude qui prendrait aussi en compte les valeurs des dirigeants permettrait de jeter un tel regard. Ces pistes d'amélioration éclairciraient le portrait de la situation en apportant des éléments nouveaux utiles pour comprendre davantage ce qui se produit au sein d'ententes comme l'ALÉNA.

En ce qui concerne les deux configurations observées – fortes pratiques/faibles attentes et faibles pratiques/fortes attentes – il est possible qu'elles résultent de la rencontre avec le troisième pays qui prend part au traité de libre-échange, soit les États-Unis. L'étude de l'influence de ce troisième acteur, de ses relations particulières avec chacun des deux autres pays, de son attitude politique à leur égard, pourraient fournir des pistes d'explication d'une partie de ces configurations uniques.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbas, M. (2012). *Mondialisation, libre-échange et changements climatiques : vers un conflit de paradigmes ?* Communication présentée Mobilités internationales, déséquilibres et développement : vers un développement durable et une mondialisation décarbonée ? 28es journées du développement, ATM, Orléans, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00711103>
- Affaires Mondiales Canada. (2019). Un nouvel Accord Canada–États-Unis–Mexique. Disponible à <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/cusma-aceum/index.aspx?lang=fra>
- Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, N. E. & Aragón-Correa, J. A. (2012). Does international experience help firms to be green? A knowledge-based view of how international experience and organisational learning influence proactive environmental strategies. *International Business Review*, 21(5), 847-861. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.009>
- Albareda, L., Lozano, J. & Ysa, T. (2007). Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391-407. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9514-1>
- Allan, S. (2010). OECD Perspectives: Mexico Key Policies for Sustainable Development. Disponible à <https://www.oecd.org/mexico/45570125.pdf>
- Allen, L. J. (2018). Reassessing the ‘Green’ in NAFTA. *Journal of World Trade*, 52(4), 557-574.
- Almodovar, L. (2019). EPA's Role in the North American Commission for Environmental Cooperation (CEC). *U.S. Environmental Protection Agency*. Disponible à <https://www.epa.gov/international-cooperation/epas-role-north-american-commission-environmental-cooperation-cec>
- Amable, B. (2009). Capitalisme et mondialisation: une convergence des modèles? *Cahiers français*, 349.
- Anakwe, U. P. (2002). Human resource management practices in Nigeria: challenges and insights. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1042-1059. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190210131285>
- Andres, N., Hutchinson, M., Johnston, J., Tomac, A., Kehoe, J. & French, P. (2018). *Fundamentals of Business: Canadian Edition* K. Hui (Éd.). eCampusOntario. Repéré à <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/open/download?type=pdf>

- Andrews, T. G. & Chompusri, N. (2001). Lessons in 'Cross-Vergence': Restructuring the Thai Subsidiary Corporation. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 77-93. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490939>
- Andrews, T. G. & Chompusri, N. (2005). Temporal Dynamics of Crossvergence: Institutionalizing MNC Integration Strategies in Post-Crisis ASEAN. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1), 5-22. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-005-6415-7>
- April, K. A. & April, A. R. (2007). Growing Leaders in Emergent Markets: Leadership Enhancement in the New South Africa. *Journal of Management Education*, 31(2), 214-244. <http://dx.doi.org/10.1177/1052562906297595>
- Ardichvili, A., Jondle, D., Kowske, B., Cornachione, E., Li, J. & Thakadipuram, T. (2012). Ethical Cultures in Large Business Organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 415-428. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0976-9>
- Ayuso, S. & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How Does Entrepreneurial and International Orientation Influence SMEs' Commitment to Sustainable Development? Empirical Evidence from Spain and Mexico. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 80-94. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1441>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.441>
- Bergeron, H. (2017). L'économie sociale au Québec. *Assemblée Nationale Québec*, Disponible à : <https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/fr/document/158>.
- Bergsten, C. F. & de Bolle, M. (2017). *A Path Forward for NAFTA* : Peterson Institute for International Economics.
- Bik, O. & Hooghiemstra, R. (2018). Cultural Differences in Auditors' Compliance with Audit Firm Policy on Fraud Risk Assessment Procedures. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(4), 25-48. <http://dx.doi.org/10.2308/ajpt-51998>
- Biographie. (s.d.). Québec. *Biographi*. Disponible à <http://www.biographi.ca/fr/resultats.php/?ft=qu%C3%A9bec>
- Bizberg, I. (2014). Types of capitalism in Latin America. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*(49).
- Bizberg, I. (2018). Is There a Diversity of Dependent Capitalisms in Latin America? *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*(24).

- Boone, L. E., Kurtz, D. L. & Berston, S. (2019). *Contemporary Business* (18ie éd.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Brand, M. & Dam, L. (2009). *Corporate Social Responsibility in Small Firms–Illusion or Big Business? Empirical Evidence from the Netherlands*. Communication présentée RENT 2009 Conference, Budapest, Hungary.
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting, F. & Zukis, B. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation:An Employee-Manager Comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595805050829>
- Bu, N., Craig, T. J. & Peng, T. K. (2001). Acceptance of Supervisory Direction in Typical Workplace Situations:A Comparison of US, Taiwanese and PRC Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(2), 131-152. <http://dx.doi.org/10.1177/147059580112001>
- Butori, R. & Parguel, B. (2010, 2010). *Les biais de réponse - Impact du mode de collecte des données et de l'attractivité de l'enquêteur*. Communication présentée AFM, France.
- Capron, M. & Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*(9).
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carroll, A. B., and Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Cassells, S. & Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 186-199. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.269>
- CCE. (1997). *Les institutions de l'ALÉNA : la performance et le potentiel environnementaux de la Commission du libre-échange et autres organes connexes à l'ALÉNA*. Commission de coopération environnementale (CCE). Repéré à <http://www3.cec.org/islandora/fr/item/1696-naftas-institutions-environmental-potential-and-performance-nafta-free-trade-fr.pdf>

- CEC. (s.d.-a). Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement. *Commission de coopération environnementale*. Disponible à <http://www.cec.org/fr/qui-sommes-nous/ANCE>
- CEC. (s.d.-b). Mission de la Commission de Coopération Environnementale. *Commission de coopération environnementale*. Disponible à <http://www.cec.org/fr/>
- Chang, Y. K., Oh, W.-Y., Jung, J. C. & Lee, J.-Y. (2012). Firm Size and Corporate Social Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 486-500. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051812455239>
- Chauveau, A. & Rosé, J. J. (2003). *L'entreprise responsable: développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique* : Ed. d'Organisation.
- Cheung, M.-S., Myers, M. B. & Mentzer, J. T. (2010). Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, 28(6), 472-487. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.01.003>
- CSC. (2012, Last Update). Situation des coopératives au Canada : Rapport 2012 du Comité spécial sur les coopératives. Travaux-Publics-et-Services-gouvernementaux-Canada. Disponible à <https://canada.coop/sites/canada.coop/files/files/documents/fr/situation.pdf>
- Deblock, C., Rioux, M. & Viau, L. (2015). *L'ALENA conjugué au passé, au présent et au futur*. Quebec City: Presses de l'Université du Québec, p. 157.
- Deblock, C., Rioux, M. & Viau, L. (2015). *L'ALÉNA conjugué au passé, au présent et au futur*. Quebec City: Presses de l'Université du Québec, p157.
- Del Baldo, M. (2010). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: towards a territorial model based on small 'champions' of CSR? *International Journal of Sustainable Society*, 2(3), 215-247.
- Délégation de l'Indonésie. (2008, Last Update). Résumé du Rrésident – Dialogue Informel des Ministres du Commerce sur les Questions liées aux Changements Climatiques – Jimbaran, Bali, 8-9 décembre 2007. Organisation Mondiale du Commerce. Disponible à https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?MetaCollection=WTO&SymbolList=%22WT%2fL%2f717%22+OR+%22WT%2fL%2f717%2f*%22&Serial=&IssuingDateFrom=&IssuingDateTo=&CATTITLE=&ConcernedCountryList=&OtherCountryList=&SubjectList=&TypeList=&FullTextHash=371857150&ProductList=&BodyList=&OrganizationList=&ArticleList=&Contents=&CollectionList=&RestrictionTypeName=&PostingDateFrom=&PostingDateTo=&DerestrictionDateFrom=&DerestrictionDateTo=&ReferenceList=&Language=FRENCH&SearchPage=FE_S_S001&ActiveTabIndex=0&languageUIChanged=true#

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, T. (2001). The Ethical Wealth of Nations. *Journal of Business Ethics*, 31(1), 25-36.
- Duffin, E. (2020). North American Free Trade Agreement - Statistics & Facts. *Statista*. Disponible à https://www.statista.com/topics/3464/north-american-free-trade-agreement/#dossierSummary__chapter2
- Dunn, P. & Shome, A. (2009). Cultural Crossvergence and Social Desirability Bias: Ethical Evaluations by Chinese and Canadian Business Students. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 527-543. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9787-z>
- Dür, A., Baccini, L. & Elsig, M. (2014). The design of international trade agreements: Introducing a new dataset. *The Review of International Organizations*, 9(3), 353-375. <http://dx.doi.org/10.1007/s11558-013-9179-8>
- Edinburgh Group. (2013). Edinburgh Group Report 2013 : Growing the global economy through SMEs. Disponible à http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>
- Egri, C. P., Ralston, D. A., Murray, C. S. & Nicholson, J. D. (2000). Managers in the NAFTA countries: A cross-cultural comparison of attitudes toward upward influence strategies. *Journal of International Management*, 6(2), 149-171. [http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00016-8](http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00016-8)
- Entrekin, L. & Chung, Y. W. (2001). Attitudes towards different sources of executive appraisal: a comparison of Hong Kong Chinese and American managers in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 965-987. <http://dx.doi.org/10.1080/713769693>
- EY. (2020). Canada completes final ratification of the USMCA; Implementation targeted for 1 June 2020. *TaxNews*. Disponible à <https://taxnews.ey.com/news/2020-0656-canada-completes-final-ratification-of-the-usmca-implementation-targeted-for-1-june-2020?uAlertID=Sd%2FG8rua1oj6%2FI58EZ2AiA%3D%3D>
- Fang, T. (2012). Yin Yang: A New Perspective on Culture. *Management and Organization Review*, 8(1), 25-50. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00221.x>

- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd éd.). Los Angeles (Calif.): SAGE.
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K. & Davis, G. (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business ethics: A European review*, 18(1), 66-82.
- ForumEM. (2014). Methodology : The 12 pillars of competitiveness. *Forum Économique Mondial*. Disponible à http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/methodology/?doing_wp_cron=1580412279.9619619846343994140625#read
- ForumEM. (2020). Indice de compétitivité globale 2019 : Canada & Mexique. *Forum Économique Mondial*. Disponible à <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/economy-profiles/#economy=MEX>
- Froese, F. J. (2013). Work values of the next generation of business leaders in Shanghai, Tokyo, and Seoul. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 297-315. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-011-9271-7>
- Fu, P. P., Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., Bond, M. H., Peng, T.-K., . . . Cheosakul, A. (2004). The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: a meso approach. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 284-305. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400090>
- Furrer, O., Egri, C. P., Ralston, D. A., Danis, W. M., Reynaud, E., Naoumova, I., . . . Furrer-Perrinjaquet, A. (2010). Attitudes toward Corporate Responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe. *Management International Review*, 50(3), 379-398. <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-010-0034-3>
- Ghassim, B. & Bogers, M. (2019). Linking stakeholder engagement to profitability through sustainability-oriented innovation: A quantitative study of the minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 224, 905-919. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.226>
- Ghorra-Gobin, C. & Azuelos, M. (2015). Le capitalisme à l'âge global : les mutations en cours transcendent-elles les spécificités nationales ? *Revue LISA*(vol. XIII-n°2). <http://dx.doi.org/10.4000/lisa.8189>
- Giacobbe-Miller, J. K., Miller, D. J., Zhang, W. & Victorov, V. I. (2003). Country and organizational-level adaptation to foreign workplace ideologies: a comparative study of distributive justice values in China, Russia and the United States. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 389-406. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400040>

- Gond, J.-P., Kang, N. & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640-671. <http://dx.doi.org/10.1080/03085147.2011.607364>
- Goodall, K., Li, N. & Warner, M. (2006). Expatriate Managers in China: The Influence of Chinese Culture on Cross-Cultural Management. *Journal of general Management*, 32(2), 57-76. <http://dx.doi.org/10.1177/030630700603200204>
- Goulet, C. (2003a). Corrélation. *Pl@nète Psy*. Disponible à http://pagesped.cahuntsic.ca/sc_sociales/psy/methosite/consignes/correlation.htm
- Goulet, C. (2003b). Test-T. *Pl@nète Psy*. Disponible à http://pagesped.cahuntsic.ca/sc_sociales/psy/methosite/consignes/testt.htm
- Greif, A. (2006). *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade* : Cambridge University Press.
- Hall, P. A. & Soskice, D. W. (2002). Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage *L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003)* (pp. 47-124). Paris: Presses de Sciences Po.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hester, T. (2019). Still standing: The New U.S.-Mexico-Canada Agreement and the fate of the Commission for Environmental Cooperation. *Trends*, 50(5).
- Heuer, M., Cummings, J. L. & Hutabarat, W. (1999). Cultural Stability or Change Among Managers in Indonesia? *Journal of International Business Studies*, 30(3), 599-610. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490085>
- Hofstede-Insights. (s.d.). Country comparison : Canada – Mexico. *Hofstede-Insights*. Disponible à <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/canada,mexico/>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* : Sage publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (s.d.). Le modèle des 6 D de la culture nationale. *Geert Hofstede*. Disponible à <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

- Hoogendoorn, B., Guerra, D. & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759-781. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-014-9618-9>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies : Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hsu, C. H. C. & Huang, S. (2016). Reconfiguring Chinese cultural values and their tourism implications. *Tourism Management*, 54, 230-242. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.11.011>
- Hurt, R. K., Brown-Liburd, H., Earley, C. E. & Krishnamoorthy, G. (2013). Research on Auditor Professional Skepticism: Literature Synthesis and Opportunities for Future Research. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(Supplement 1), 45-97. <http://dx.doi.org/10.2308/ajpt-50361>
- Husted, B. W. (2003). Globalization and cultural change in international business research. *Journal of International Management*, 9(4), 427-433. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2003.08.006>
- Igalens, J., Déjean, F. & El Akremi, A. (2008). L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale. *Revue française de gestion*(3), 135-155.
- INEGI. (s.d.). *Mexico in Figures*. Repéré à: <https://en.www.inegi.org.mx/default.html>
- Ioannou, I. & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864.
- IPCC. (2013). Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Stocker, T.F., D.Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S.K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex and P.M. Midgley (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, pp. 1535.
- Ipsos. (2017). *Views from Mexico, Canada, & the US : Trade & NAFTA*. Repéré à: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2017-09/Trade%20and%20NAFTA%20Topline%209%2021%202017.pdf>
- ISDE. (2019). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Repéré à: https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/h_03090.html#point1-1
- ISO26000. (2010). ISO 26000:2010(fr) – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. *ISO/TMBG*. Disponible à <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:vl:fr>

- Jamali, D. & Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 599-621.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of general Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business ethics: A European review*, 18(1), 21-36. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>
- Joshua, B. (s.d.). Qu'est-ce que l'indice de performance environnementale ? *Greenwatt*. Disponible à <https://www.greenwatt.fr/quest-ce-que-lindice-de-performance-environnementale/>
- Karlsson, T. (2008). Institutional isomorphism. Dans S. R. Clegg & J. R. Bailey (Éds.), *International encyclopedia of organization studies* (Vol. 1, pp. 679-681). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Karpilow, Q., Solomon, I., Calderon, A. V., Pérez- Rocha, M., Trew, S. & Sierra Club of, C. (2015). *NAFTA, 20 years of costs to communities and the environment*. Ottawa, Ontario: Sierra Club, Ottawa, Ontario : Canadian Electronic Library.
- Kaufmann, D. & Kraay, A. (s.d.). The Worldwide Governance Indicators (WGI) project. *WorldBank*. Disponible à <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
- Kaufmann, D., Kraay, A. & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(2), 220-246. <http://dx.doi.org/10.1017/s1876404511200046>
- Kelley, L., MacNab, B. & Worthley, R. (2006). Crossvergence and cultural tendencies: A longitudinal test of the Hong Kong, Taiwan and United States banking sectors. *Journal of International Management*, 12(1), 67-84. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2005.04.002>
- Kessler, A., Sharpe, A. & Thunert, M. (2018). Sustainable Governance Indicators 2018 : Mexico report. *SGI Sustainable Governance Indicators*. Disponible à https://www.sgi-network.org/docs/2018/country/SGI2018_Canada.pdf
- Khilji, E. (2002). Modes of convergence and divergence: an integrative view of multinational practices in Pakistan. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 232-253. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190110102350>
- Kirby, J. (2019). USMCA, Trump's new NAFTA deal, explained in 500 words. *Vox Media*. Repéré à <https://translate.google.com/translate?sl=auto&tl=fr&u=https>

%3A%2F%2Fwww.vox.com%2F2018%2F10%2F3%2F17930092%2Fusmca-mexico-nafta-trump-trade-deal-explained

- Knoema. (2019). Atlas Mondial de Données : Espérance de vie à la naissance. *Knoema*. Disponible à <https://knoema.fr/atlas/ranks/Esp%C3%A9rance-de-vie-%C3%A0-la-naissance>
- Kwatra, A. (2015). World leaders adopt Sustainable Development Goals. *United Nations Development Programme*. Disponible à <https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2015/09/24/undp-welcomes-adoption-of-sustainable-development-goals-by-world-leaders.html>
- Labelle, F. & Aka, K. (2010). Le business case pour la responsabilité sociale des entreprises adapté aux PME: 5 cas québécois. *Entrepreneurial practice review*, 1, 69-85.
- Labelle, F. & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 157-189. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.7202/1030483ar>
- Labelle, F., Navarrete Baez, F. & Duhamel, M. (2015). Convergence ou divergence : La RSE en contexte de PME de villes québécoises et de la région de Jalisco au Mexique. *Congreso Internacional de Investigacion sobre Pequena y Mediana Empresa (CIMIPYME)*, Puerto Vallarta, 23-25 septembre 2015.
- Labelle, F., Spence, M. & Courrent, J.-M. (2016). A practice-based typology of sustainable SMEs: development of a sustainability compass. *Revue de l'organisation responsable*, 11(2), 5-23. <http://dx.doi.org/10.3917/ror.112.0005>
- Langbein, L. & Knack, S. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Six, One, or None? *The Journal of Development Studies*, 46(2), 350-370. <http://dx.doi.org/10.1080/00220380902952399>
- Lean, S. F. & Jackson, A. (2018). Mexican Political Development. Dans S. F. Lean (Éd.), *Civil Society and Electoral Accountability in Latin America* (pp. 55 - 79). New York: Palgrave Macmillan.
- Li, W., Liu, X. & Wan, W. (2008). Demographic Effects of Work Values and Their Management Implications. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 875-885. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9554-6>
- Livingston Intl. (2019). From NAFTA To USMCA: Free Trade In North America Today & Tomorrow – Understanding the Renegotiation of the North American Free Trade Agreement. Disponible à <https://www.livingstonintl.com/nafta/>

- Livingston International. (2019). From NAFTA To USMCA: Free Trade In North America Today & Tomorrow. Disponible à <https://www.livingstonintl.com/nafta/>
- López Ayllón, S. & Fix Fierro, H. (1997). Globalisation et changement juridique au Mexique : l'ALENA. *Droit et Société*, 37-46.
- Lounsbury, M. & Zhao, E. Y. (2013). *Neo-institutional theory* : Oxford University Press.
- Lozano, G., Ehrlich, C. & Leal, L. (2005). Corporate Social Responsibility Status In Mexico. *Tecnológico de Monterrey – Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE)*.
- Macdonald, L. (2018). Le Canada et l'ALENA. *Encyclopédie Canadienne*, Historica Canada.
- Magdelaine, C. (2019). Changement climatique : les conséquences. *Notre Planète*. Disponible à https://www.notre-planete.info/terre/climatologie_meteo/changement-climatique-consequences.php?nd=20
- Mahon, J.F. and Griffin, J.J. (1999). Painting a portrait: a reply. *Business and Society*, 38, pp.126–133.
- Marceau, S. & Routhier, C. (2019). *L'économie sociale au Québec : Portrait statistique 2016*. Institut de la statistique du Québec. Repéré à <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie-sociale/portrait-economie-sociale-2016.pdf>
- Margolis, J.D. and Walsh, J.P. (2003). Misery loves companies: social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 268–305.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. <http://dx.doi.org/10.2307/20159405>
- Maznevski, M. L., Gomez, C. B., DiStefano, J. J., Noorderhaven, N. G. & Wu, P.-C. (2002). Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(3), 275-295. <http://dx.doi.org/10.1177/147059580223001>
- McGaughey, S. L. & Cieri, H. D. (1999). Reassessment of convergence and divergence dynamics: implications for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 235-250. <http://dx.doi.org/10.1080/095851999340530>

- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyskens, M. & Paul, K. (2010). The evolution of corporate social reporting practices in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 211-227.
- MIDE. (2020). Tasa de mortalidad infantil por mil recién nacidos (Jalisco). *Monitoreo de Indicadores del Desarrollo de Jalisco*. Disponible à <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/busqueda>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (DD,E et CC). (2017). Plan Stratégique 2017-2021 du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 24 pages. Disponible à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/ministere/plan-strategique/index.htm>
- MinRI&F. (2017). *La Politique internationale du Québec* Ministère des Relations Internationales et de la Francophonie (Éd.). Gouvernement du Québec. Repéré à https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/relations-internationales/publications-adm/dossier/Relations_internationales/PO-politique-internationale-du-Quebec-MRIF.pdf?1571320705
- MinRI&F. (2019). Relations politiques et institutionnelles avec le Mexique. *Ministère des Relations internationales et de la Francophonie*. Disponible à <https://www.mrif.gouv.qc.ca/fr/relations-du-quebec/ameriques/mexique/relations-politiques>
- Miska, C., Szöcs, I. & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.001>
- Mizruchi, M. S. & Fein, L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683. <http://dx.doi.org/10.2307/2667051>
- Montes de Oca Barrera, L. B. (2019). Persistent Exclusion in Mexico: Regulatory Governance as an Imperfect Project of Political Modernization. *Politics & Policy*, 47(1), 127-151. <http://dx.doi.org/10.1111/polp.12291>
- Moon, J. & Habisch, J. (2003). *Managing on the Edge*. Communication présentée Nijmegen CSR Conference : Managing on the Edge (Septembre 2003), Nijmègue – PAYS-BAS.

- Morin, S. (2008). *Analyse des impacts de la mondialisation sur l'environnement au Québec. Rapport 6, La protection de l'environnement dans la zone de libre-échange nord-américaine une structure efficace pour lutter contre les problèmes environnementaux?* Québec: ENAP Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation, École nationale d'administration publique.
- Morris, M. & Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial Values and the Ethnic Enterprise: An Examination of Six Subcultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453-479. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00147.x>
- Moulet, C. (2020). Mise à jour des nouvelles règles et modifications entre l'Aléna et l'Accum. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.16026.80328>
- Muller, A. & Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management studies*, 47(1), 1-26.
- NationMaster. (2014). Government Stats: key data on Canada & Mexico. *NationMaster*. Disponible à <https://www.nationmaster.com/country-info/compare/Canada/Mexico/Government#>
- Nations Unies DD. (2019). Partnerships & Commitments – Mexico. *Nations Unies*. Disponible à <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/mexico#partnerships>
- Nations Unies. (2015). Chapter XXVII Environnement – 7. d). Nations Unies. Disponible à <https://treaties.un.org/doc/Publication/MTDSG/Volume%20II/Chapter%20XXVII/XXVII-7.d.en.pdf>
- Nations Unies. (2017). Notification de retrait des États-Unis de l'Accord de Paris. Nations Unies. Disponible à <https://treaties.un.org/doc/Publication/CN/2017/CN.464.2017-Eng.pdf>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OCDE. (2004). *Examens territoriaux de l'OCDE : Mexique 2003*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2019). *Études économiques de l'OCDE : Mexique 2019*.
- OECD. (2018a). *Canada : top export destinations and import origins*. Repéré à: <https://oec.world/en/profile/country/can/>
- OECD. (2018b). *Mexico : top export destinations and import origins*. Repéré à: <https://oec.world/en/profile/country/mex/>

- OECD. (2018c). *United States : top export destinations and import origins*. Repéré à : <https://oec.world/en/profile/country/usa/>
- OMC. (2008). *Comment l'OMC peut-elle aider à maîtriser la mondialisation?* Genève: Organisation Mondiale du Commerce, p. 259.
- Orlitzky, M. (2008). Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. 113-134. Oxford Press, 5.
- Parrish, B. D. (2009). Sustainability-driven entrepreneurship : Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, August 3, 2009, p. 14.
- Persais, E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international: vers une «globalisation» des pratiques? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 14(2), 11-30.
- Pesqueux, Y. & Biefnot, Y. (2002). *L'éthique des affaires: management par les valeurs et responsabilité sociale* : Ed. d'Organisation.
- PopulationData. (2018a). Fiche pays. *populationdata*. Disponible à <https://www.populationdata.net/pays/>
- PopulationData. (2018b). Palmarès – Indicateur de développement humain (IDH). *populationdata*. Disponible à <https://www.populationdata.net/palmares/idh/>
- PopulationData. (2018c). Palmarès – Indice de performance environnementale. *populationdata*. Disponible à <https://www.populationdata.net/palmares/ipe/>
- PopulationData. (2018d). Palmarès – PIB/Habitant. *populationdata*. Disponible à <https://www.populationdata.net/palmares/pib/pib-par-habitant/>
- Porter, G. (2006). Profiles of workaholism among high-tech managers. *Career Development International*, 11(5), 440-462. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430610683061>
- Poussing, N. (2008). Les déterminants de l'adoption de la responsabilité sociale des entreprises. *Économie & Entreprises*(12).
- Prasad Kanungo, R. (2006). Cross culture and business practice: are they coterminous or cross-verging? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(1), 23-31. <http://dx.doi.org/10.1108/13527600610643457>
- Priem, R. L., Love, L. G. & Shaffer, M. (2000). Industrialization and Values Evolution: The Case of Hong Kong and Guangzhou, China. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), 473-492. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015842500457>

- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C. & Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605-615. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>
- Ralston, D. A. (2007). The crossvergence perspective: reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 27-40. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400333>
- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. M. & Terpstra, R. H. (1993). Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 249-275. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490232>
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H. & Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 8-26. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400330>
- Ralston, D. A., Kai-cheng, Y., Wang, X., Terpstra, R. H. & Wei, H. (1996). The cosmopolitan Chinese manager: Findings of a study on managerial values across the six regions of China. *Journal of International Management*, 79-109.
- Ralston, D. A., Pounder, J., Lo, C. W. H., Wong, Y.-Y., Egri, C. P. & Stauffer, J. (2006). Stability and Change in Managerial Work Values: A Longitudinal Study of China, Hong Kong, and the U.S. *Management and Organization Review*, 2(1), 67-94. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00031.x>
- Ralston, D. A., Thang, N. V. & Napier, N. K. (1999). A Comparative Study of the Work Values of North and South Vietnamese Managers. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 655-672. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490889>
- Redding, G. (2008). Separating Culture from Institutions: The Use of Semantic Spaces as a Conceptual Domain and the Case of China. *Management and Organization Review*, 4(2), 257-289. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00103.x>
- RGS. (2015). The Global North/South Divide. *C. Searl – Royal Geographical Society*. Disponible à <https://www.rgs.org/CMSPages/GetFile.aspx?nodeguid=9c1ce781-9117-4741-af0a-a6a8b75f32b4&lang=en-GB>
- Rigaud, B. (2008). *La politique économique québécoise entre libéralisme et coordination*. Québec: L'Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique.
- Robertson, C. J., Al-Khatib, J. A., Al-Habib, M. & Lanoue, D. (2001). Beliefs about work in the Middle East and the convergence versus divergence of values. *Journal of*

- World Business*, 36(3), 223-244. [http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00053-0](http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00053-0)
- Rokeach, M. (1974). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, p. 438.
- Roman R., Hayibor, S., Agle B. (1999). The Relationship between Social and Financial Performance. *Business and Society*, 38(1), pp. 109-125.
- Roome, N. (2005). Some implications of national agendas for CSR. *Corporate social responsibility across Europe*, 317-333.
- Rosas, A. J. S. (2010). Responsabilidad social empresarial: Hacia una agenda de investigación en México. *Administración y organizaciones*, 12(24), 75-89.
- Roser, M. (2020). Democracy. *Our World in Data*. Disponible à <https://ourworldindata.org/democracy>
- Sarala, R. M. & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365-1390. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.89>
- Schwab, K. & Sala-i-Martin, X. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015: Full Data Edition* (W. E. Forum Éd.). Geneva: World Economic Forum.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Secrétariat de l'ALENA. (s.d.). Accord de Libre-Échange Nord Américain. Disponible à <https://www.nafta-sec-alena.org/Accueil/Textes-de-laccord/Accord-de-libre-%C3%A9change-nord-am%C3%A9ricain?mvid=2>
- Sharer, R. J. & Traxler, L. P. (2006). *The Ancient Maya* : Stanford University Press.
- StatCan. (2017). Perspective géographique – Recensement de 2016. *Perspective géographique. StatCan*. Disponible à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/fogs-spg/Facts-prfra.cfm?LANG=Fra&GK=PR&GC=24&TOPIC=9>
- StatCan. (2019). *Canadian international merchandise trade by province and country, and by product sections, customs-based, annual (x 1,000)*. Repéré à: <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/cv!recreate.action?pid=1210013301&selectedNodeIds=1D6,2D148,2D243&checkedLevels=0D1,2D1,3D1&refPeriods=20180101,20180101&dimensionLayouts=layout2,layout2,layout3,layout3,layout2&vectorDisplay=false>

- StatQC. (2019). Décès infantiles et taux de mortalité infantile – Québec. *Institut de la statistique du Québec*. Disponible à <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/deces-mortalite/308.htm>
- Steinmo, S. & Thelen, K. (1992). Historical institutionalism in comparative politics. Dans S. Steinmo, K. Thelen & F. Longstreth (Éds.), *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis* (pp. 2): Cambridge University Press.
- Sunderland, D. & Trompeter, G. M. (2017). Multinational Group Audits: Problems Faced in Practice and Opportunities for Research. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36(3), 159-183. <http://dx.doi.org/10.2308/ajpt-51667>
- Surroca, J., Tribó, J. A. & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.820>
- TacEconomics. (2019). Determining the progress in achieving MDG targets at the country level – Mexico. *TacEconomics*. Disponible à <http://www.mdgtrack.org/index.php?tab=c&c=MEX&g=7#goals>
- Tan, B. L. B. (2002). Researching managerial values: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Research*, 55(10), 815-821. [http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00221-6](http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00221-6)
- Tilt, C. A. (2016). Corporate social responsibility research: the importance of context. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1). <http://dx.doi.org/10.1186/s40991-016-0003-7>
- Toussaint, P. (2010). *La Diversité Ethnoculturelle En éducation: Enjeux et Défis Pour L'école Québécoise* : Presses de l'Université du Québec.
- Tregaskis, O. & Brewster, C. (2006). Converging or diverging? A comparative analysis of trends in contingent employment practice in Europe over a decade. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 111-126. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400174>
- Tschopp, D., Barney, D. & Murphy, P. R. (2012). The institutional promotion of corporate social responsibility reporting : second tier institutions. *Journal of academic and business ethics*, 6.
- Tung, R. L. (2008). The cross-cultural research imperative: the need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 41-46. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400331>
- Tung, R. L. & Baumann, C. (2009). Comparing the attitudes toward money, material possessions and savings of overseas Chinese vis-à-vis Chinese in China:

- convergence, divergence or cross-vergence, vis-à-vis 'one size fits all' human resource management policies and practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2382-2401. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190903239724>
- Tung, R. L. & Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1259-1274. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2010.41>
- UOH. (2013). Comparer deux corrélations indépendantes. *Université Ouverte des Humanités*. Disponible à http://w3.uohpsy2.univ-tlse2.fr/UOHPsy2/index.php?option=com_content&task=view&id=189&Itemid=30&limit=1&limitstart=1
- Villarreal, M. A. & Fergusson, I. F. (2020, Last Update 2 Mars 2020). NAFTA and the United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA). CRS-Congress. Disponible à <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R44981>
- Wagner, M. & Ries, B. (2018). Trump gives remarks on US-Mexico-Canada deal. *CNN*. Repéré à cnn.com/politics/live-news/trump-us-mexico-canada-remarks-oct-18/h_2c0a8c6bad4dc7a2f98acda7c57ea454
- Weyzig, F. (2007). Corporate Social Responsibility in Mexico. *Accountancy Business and the Public Interest*, 6(1-2), 25-39.
- WGI. (s.d.). The Worldwide Governance Indicators. Disponible à <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>
- Wisner, P. S. & Epstein, M. J. (2005). "Push" and "pull" impacts of NAFTA on environmental responsiveness and performance in Mexican industry. *MIR: Management International Review*, 327-347.
- Witt, M. A. (2007). Crossvergence 10 years on: impact and further potential. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 47-52. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400332>
- Witt, M. A. (2008). Crossvergence 10 years on: impact and further potential. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 47-52. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400332>
- World Bank. (2019, Last Update). Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance : Improving SMEs' access to finance. World Bank. Disponible à <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- World Economic Forum. (2020). Global Competitiveness Index 4.0 – édition 2019. *World Economic Forum*. Disponible à <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/economy-profiles/#economy=MEX>

- WTO. (2003, Last Update). World Trade Report 2003 : Trade and Trade Policy Developments. Disponible à https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report_2003_e.pdf
- Xin-an, Z., Grigoriou, N. & Ly, L. (2008). The Myth of China as a Single Market – the Influence of Personal Value Differences on Buying Decisions. *International Journal of Market Research*, 50(3), 377-402. <http://dx.doi.org/10.1177/147078530805000307>
- Yaprak, A. (2008). Culture study in international marketing: a critical review and suggestions for future research. *International Marketing Review*, 25(2), 215-229. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330810866290>
- Zimmermann, K. A. (2017). Mexican Culture: Customs & Traditions. *Livescience*. Disponible à <https://www.livescience.com/38647-mexican-culture.html>

ANNEXES

Questionnaire – Enquête sur l'intégration du développement durable en contexte de PME

| Partie 1 : Profil de l'entreprise | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Quelles sont les caractéristiques de votre entreprise? | | | | | | | | | | | |
| 1.1. Votre entreprise est une entreprise à but non lucratif. <i>(Si oui, terminer le questionnaire).</i> | Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> | | | | | | | | | | |
| 1.2. Plus de 25 % de la propriété de votre entreprise est détenue par une autre entreprise. <i>(Si oui, terminer).</i> | Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> | | | | | | | | | | |
| 1.3. Le siège social de votre entreprise est situé en dehors du Canada. <i>(Si oui, terminer).</i> | Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> | | | | | | | | | | |
| 1.4. Votre entreprise est une coopérative | Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> | | | | | | | | | | |
| 1.5. L'entreprise est propriétaire des lieux où s'exercent les activités | Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> | | | | | | | | | | |
| 1.6. Combien d'employés équivalent temps plein votre entreprise comptait-elle à travers le monde au cours de la dernière année? <div style="margin-left: 40px;"> <input type="radio"/> 0-4 <i>(Si oui, terminer)</i> <input type="radio"/> 5-49 <input type="radio"/> 50-99 <input type="radio"/> 100-249 <input type="radio"/> 250 et plus <i>(Si oui, terminer)</i> </div> | | | | | | | | | | | |
| Partie 5 : L'entreprise | | | | | | | | | | | |
| 5.1. Les résultats | | | | | | | | | | | |
| Par rapport aux critères suivants et en comparaison avec les trois années précédentes, les résultats de la dernière année fiscale ont été : | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">En forte baisse</th> <th style="padding: 5px;">En baisse</th> <th style="padding: 5px;">Stable</th> <th style="padding: 5px;">En hausse</th> <th style="padding: 5px;">En forte hausse</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5</td> </tr> </tbody> </table> | | En forte baisse | En baisse | Stable | En hausse | En forte hausse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En forte baisse | En baisse | Stable | En hausse | En forte hausse | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div></div> <div>1 2 3 4 5</div> </div> | | | | | | | | | | | |
| 5.1.1. Chiffre d'affaires (ventes) | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | | | | | | | | |

| | |
|---|---|
| 5.1.2. Profits | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 5.1.3. Satisfaction des clients | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 5.1.4. Image de l'entreprise | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 5.1.5. Motivation des employés | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 5.1.6. Réduction des coûts | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 5.1.7. Différenciation des produits et services | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 5.2. Caractéristiques de l'entreprise | |
| 5.2.1. En quelle année votre entreprise a-t-elle été créée? | Année _____ |
| 5.2.2. Où votre entreprise est-elle localisée? a. Dans une zone : b. Quel est le nombre approximatif d'habitants de la ville où est situé votre siège social? | urbaine <input type="radio"/> rurale <input type="radio"/> No. habitants : - _____ |
| 5.2.3. Approximativement, quel était votre chiffre d'affaires au cours de la dernière année fiscale? <input type="radio"/> moins de 400 000 \$ <input type="radio"/> 400 000 à 1,99M\$ <input type="radio"/> 2M à 9,99M\$ <input type="radio"/> 10M \$ à 49M \$ <input type="radio"/> 50 M\$ et plus | |
| 5.2.4. Dans quel secteur votre entreprise opère-t-elle? (Choisissez l'activité pour laquelle l'entreprise génère la majorité de ses ventes et choisissez le secteur). | |
| 5.2.4.1. Services intangibles (ex. Services financiers, services aux entreprises et autres services) | <input type="radio"/> |
| 5.2.4.2. Services tangibles (ex. Transports, communications, ventes au détail, réparations, restauration, tourisme et hôtellerie) | <input type="radio"/> |
| 5.2.4.3. Produits tangibles (ex. Manufacturier, construction, agriculture, mines) | <input type="radio"/> |
| 5.2.5. Quel est le code SCIAN de votre secteur d'activité si vous le connaissez : _____ | |
| 5.2.6. Avec quels types de clients réalisez-vous une part importante de votre chiffre d'affaires ? (au moins 25% du CA) (plusieurs choix possibles) | |

| | |
|--|---|
| Individus / ménages (utilisateurs finaux) | <input type="radio"/> |
| Entreprises clientes multiples | <input type="radio"/> |
| Entreprises dont vous êtes le sous-traitant régulier | <input type="radio"/> |
| Le secteur public | <input type="radio"/> |
| 5.2.7. Quel était le pourcentage moyen de votre chiffre d'affaires à l'exportation (à l'extérieur du Canada) au cours des trois dernières années? | <input type="radio"/> 0 % <input type="radio"/> 1-49 % <input type="radio"/> 50 % <input type="radio"/> 51-99 % <input type="radio"/> 100 % |
| 5.2.8. Votre entreprise est-elle (ou a-t-elle été) membre d'un réseau (association ou groupe) qui travaille sur des questions environnementales, sociales ou engagée dans une démarche de certification de développement durable? | Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> |
| Partie 6 : Le dirigeant | |
| 6.1 Profil | |
| 6.1.1. Quel est votre groupe d'âge? | |
| <input type="radio"/> Moins de 25 ans <input type="radio"/> 25 à 34 ans <input type="radio"/> 35 à 44 ans <input type="radio"/> 45 à 54 ans <input type="radio"/> 55 à 64 ans <input type="radio"/> 65 ans et plus | |
| 6.1.2. Quel est votre niveau de formation le plus élevé atteint? | |
| <input type="radio"/> Secondaire <input type="radio"/> Formation professionnelle (collège ou CÉGEP) <input type="radio"/> 1 ^{er} cycle universitaire <input type="radio"/> 2 ^e cycle universitaire et plus | |
| 6.1.3. Dans quel domaine cette formation a-t-elle été complétée/menée? | |
| <input type="radio"/> Technique (formation à un métier) <input type="radio"/> Arts et lettres, sciences sociales <input type="radio"/> Gestion, économie, droit, ingénierie <input type="radio"/> Sciences pures / dures et de la santé | |
| 6.1.4. Combien d'années d'expérience avez-vous comme dirigeant ou gestionnaire d'entreprise? | |
| <input type="radio"/> Moins de 5 ans <input type="radio"/> 5 à 10 ans <input type="radio"/> Plus de 10 ans | |

Tableaux complets

| Tableau 18 – Test d'échantillons indépendants (pratiques environnementales) | | | | | | | | | | |
|---|--------|---|------|------------------------------------|-----|----------------------|-----------------------|--------------------------|---|------------|
| Hypo thèse de va riances... | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour l'égalité des moyennes | | | | | | |
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | | | | | Inférieure | Supérieure |
| Pratiques environ- nementales | Égales | ,283 | ,595 | 6,246 | 508 | ,000* | ,5577373 | ,0892940 | ,3823063 | ,7331684 |

| Tableau 19 – Test d'échantillons indépendants détaillé (pratiques environnementales) | | | | | | | | | | |
|--|--------|---|------|------------------------------------|-----|----------------------|-----------------------|--------------------------|---|------------|
| Hypo thèse de va riances... | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour l'égalité des moyennes | | | | | | |
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | | | | | Inférieure | Supérieure |
| Q211 | Égales | 90,484 | ,000 | 2,333 | 508 | ,020* | ,36379 | ,15591 | ,05748 | ,67010 |
| Q212 | Égales | 104,241 | ,000 | -2,782 | 508 | ,006* | -,40906 | ,14702 | -,69790 | -,12022 |
| Q213 | Égales | 43,997 | ,000 | 1,346 | 508 | ,179 | ,19841 | ,14742 | -,09123 | ,48804 |
| Q214 | Égales | 48,727 | ,000 | -5,536 | 508 | ,000* | -,78668 | ,14209 | -1,06584 | -,50752 |
| Q215 | Égales | 39,285 | ,000 | -5,638 | 508 | ,000* | -,76639 | ,13595 | -1,03348 | -,49931 |
| Q216 | Égales | 24,668 | ,000 | ,477 | 508 | ,634 | ,06674 | ,14001 | -,20833 | ,34182 |
| Q217 | Égales | 1,321 | ,251 | -10,255 | 508 | ,000* | -1,27471 | ,12430 | -1,51892 | -1,03050 |
| Q218 | Égales | 51,759 | ,000 | -4,035 | 508 | ,000* | -,59893 | ,14842 | -,89051 | -,30734 |
| Q219 | Égales | 53,307 | ,000 | -3,676 | 508 | ,000* | -,57544 | ,15656 | -,88302 | -,26786 |
| Q2110 | Égales | 29,485 | ,000 | -1,916 | 508 | ,056 | -,27372 | ,14289 | -,55444 | ,00701 |
| Q2111 | Égales | 46,474 | ,000 | -4,325 | 508 | ,000* | -,59413 | ,13738 | -,86404 | -,32422 |

| | | | | | | | | | | |
|-------|--------|--------|------|--------|-----|-------|----------|--------|----------|---------|
| Q2112 | Égales | 7,760 | ,006 | -9,459 | 508 | ,000* | -1,22261 | ,12926 | -1,47656 | -,96867 |
| Q2113 | Égales | 22,047 | ,000 | -6,657 | 508 | ,000* | -,89915 | ,13507 | -1,16451 | -,63379 |
| Q2114 | Égales | 24,416 | ,000 | -7,668 | 508 | ,000* | -1,03643 | ,13516 | -1,30197 | -,77089 |

Tableau 22 – Test d'échantillons indépendants (business case)

| Hypo thèse de va riances... | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour l'égalité des moyennes | | | | | | |
|--------------------------------|----------|---|------|------------------------------------|-----|----------------------|-----------------------|--------------------------|---|------------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | | | | | Inférieure | Supérieure |
| | | | | | | P | | | | |
| Business case | ..égales | 72,236 | ,000 | -4,152 | 508 | ,000* | -,2466222 | ,0593925 | -,3633074 | -,1299370 |

Tableau 23 – Test d'échantillons indépendants détaillé (business case)

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|------|------------------------------------|---|------|----------------------------------|---------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|---|------------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bi- latérale) | Différence moyenne | Diffé- rence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | | | | | Inférieure | Supérieure |
| | | | | | | | | | | |
| Q511 | Hypothèse variances égales | ,469 | ,494 | 4,102 | 508 | ,000 | ,37924 | ,09245 | ,19761 | ,56087 |
| | Hypothèse variances inégales | | | 4,112 | 153,643 | ,000 | ,37924 | ,09223 | ,19704 | ,56144 |
| Q512 | ..égales | ,047 | ,829 | 3,528 | 508 | ,000 | ,33412 | ,09469 | ,14808 | ,52015 |

| | | | | | | | | | | |
|------|------------|--------|------|--------|---------|------|---------|--------|---------|--------|
| | ..inégaies | | | 3,425 | 147,973 | ,001 | ,33412 | ,09754 | ,14136 | ,52687 |
| Q513 | ..égales | 4,716 | ,030 | 4,510 | 508 | ,000 | ,36067 | ,07997 | ,20355 | ,51779 |
| | ..inégaies | | | 4,079 | 137,454 | ,000 | ,36067 | ,08842 | ,18584 | ,53550 |
| Q514 | ..égales | 18,759 | ,000 | 3,308 | 508 | ,001 | ,26679 | ,08064 | ,10836 | ,42523 |
| | ..inégaies | | | 2,781 | 128,838 | ,006 | ,26679 | ,09593 | ,07698 | ,45660 |
| Q515 | ..égales | ,009 | ,926 | 4,926 | 508 | ,000 | ,38962 | ,07910 | ,23422 | ,54502 |
| | ..inégaies | | | 4,637 | 143,076 | ,000 | ,38962 | ,08403 | ,22352 | ,55573 |
| Q516 | ..égales | 62,252 | ,000 | -1,634 | 508 | ,103 | -,14043 | ,08594 | -,30926 | ,02840 |
| | ..inégaies | | | -1,247 | 120,088 | ,215 | -,14043 | ,11258 | -,36332 | ,08246 |
| Q517 | ..égales | 50,656 | ,000 | 1,666 | 508 | ,096 | ,13634 | ,08183 | -,02443 | ,29711 |
| | ..inégaies | | | 1,237 | 118,004 | ,218 | ,13634 | ,11020 | -,08189 | ,35457 |